

**Relació entre el coneixement de la  
identitat cultural i el sentiment de  
pertinença a una organització per part  
dels seus empleats**

JORDI MORATÓ BULLIDO

TUTOR: DR. NICOLÁS LORITE

Treball de fi de màster

Màster Oficial en Publicitat i Relacions Públiques

Universitat Autònoma de Barcelona

Juny de 2012

## Agraïments

*Aquest treball ha estat possible gràcies a la col·laboració inestimable de l'Institut Català d'Oncologia, especialment del seu director de Persones, el Sr. Àngel Vidal, i del personal del seu departament, així com als treballadors de l'ICO Hospitalet que han participat en l'enquesta que ha servit per validar el model d'anàlisi que planteja aquest estudi.*

*Agraeixo també el Sr. Marcos Urarte y el Dr. Joan Costa per haver accedit a participar en aquest estudi i haver contribuït amb moltes de les idees que formen part d'aquesta investigació. Ha estat un honor haver pogut entrevistar a dos referents en gestió empresarial i en comunicació. També vull donar les gràcies a les persones que han participat en el qüestionari sobre cultura i sentiment de pertinença.*

*També vull agrair el recolzament i la comprensió de la direcció de l'Institut d'Investigació Biomèdica de Bellvitge (IDIBELL) durant la realització del màster, així com el suport i la paciència del tutor d'aquest treball, el Dr. Nicolás Lorite, i el coordinador de TFM, el Dr. Eduard Bertran.*

*Per últim, agraeixo especialment l'ànim i la paciència infinita de la meva dona, Núria de José, i del meu fill, Marc Morató, que durant la realització del màster han hagut d'aguantar sovint el meu mal humor.*

*A tots ells —a tots vosaltres—, moltes gràcies.*

*Jordi Morató*

*Juny de 2012*

## Resum

Una organització és un grup de persones que es posen d'acord per assolir uns objectius determinats. En aquest sentit, la pertinença al grup sembla tenir un paper fonamental en la consecució d'aquests objectius comuns. Per poder sentir-se part del grup és important que l'individu conegui les seves regles de joc, que conformen la identitat cultural de l'organització. A partir d'entrevistes en profunditat i qüestionaris oberts, aquest estudi identifica els elements que formen part de la identitat cultural i del sentiment de pertinença. Aquesta informació ens ha servit per elaborar un model que relaciona el sentiment de pertinença amb el coneixement i la percepció de la identitat cultural i amb la percepció del lideratge per part dels treballadors d'una organització. En aquest model, la identitat cultural ve definida pels elements que conformen l'estratègia de l'organització (missió, visió, valors, polítiques i objectius estratègics), per la congruència entre identitat comunicada i identitat percebuda, per aspectes ètics, per la diferenciació amb la resta, i pel lideratge, la reputació la confiança. Per altra part, el sentiment de pertinença es defineix a partir de la satisfacció, el compromís comú, la identificació i la fidelització

El model resultant s'ha validat en un grup reduït de treballadors d'una organització sanitària a través d'una enquesta. En general, la investigació realitzada recolza la validesa d'aquest model d'anàlisi.

La primera hipòtesi del treball és que "com més coneixement de la identitat cultural d'una organització tinguin les persones que hi treballen més gran serà el seu sentiment de pertinença a la mateixa". La segona és que "com més congruent sigui la identitat cultural comunicada per l'organització amb la identitat cultural percebuda per part de les persones que hi treballen més gran serà el seu sentiment de pertinença a l'organització". De la percepció de la identitat cultural, destaquem la confiança com un element important. Això dona lloc a la subhipòtesi "com més confiança en l'organització tinguin les persones que hi treballen més gran serà el seu sentiment de pertinença". La tercera hipòtesi planteja que "com millor percebin les persones que treballen en una organització els seus superiors jeràrquics més gran serà el seu sentiment de pertinença a la mateixa". La investigació quantitativa confirma en la mostra estudiada la primera i la segona hipòtesis, així com la subhipòtesi que se'n deriva. En canvi, no troba relacions prou fortes entre les variables que apareixen en la tercera hipòtesi.

Aquesta investigació obre la porta a la realització de nous estudis tant qualitatius com quantitatius que permetin millorar el model d'anàlisi proposat a fi de poder disposar d'una eina fiable per mesurar la relació entre la identitat cultural i el sentiment de pertinença en les organitzacions, així com avaluar l'eficàcia de les accions de comunicació que du a terme l'organització per donar a conèixer la identitat cultural entre els seus treballadors.

## **Resumen**

*Una organización es un grupo de personas que se ponen de acuerdo para alcanzar unos objetivos determinados. En este sentido, la pertenencia al grupo parece tener un papel fundamental en la consecución de estos objetivos comunes. Para poder sentirse parte del grupo es importante que el individuo conozca sus reglas de juego, que conforman la identidad cultural de la organización. A partir de entrevistas en profundidad y cuestionarios abiertos, este estudio identifica los elementos que forman parte de la identidad cultural y del sentimiento de pertenencia. Esta información nos ha servido para elaborar un modelo que relaciona el sentimiento de pertenencia con el conocimiento y la percepción de la identidad cultural y con la percepción del liderazgo por parte de los trabajadores de una organización. En este modelo, la identidad cultural viene definida por los elementos que conforman la estrategia de la organización (misión, visión, valores, políticas y objetivos estratégicos), por la congruencia entre identidad comunicada e identidad percibida, por aspectos éticos, por la diferenciación con el resto, y por el liderazgo, la reputación la confianza. Por otra parte, el sentimiento de pertenencia se define a partir de la satisfacción, el compromiso común, la identificación y la fidelización*

*El modelo resultante se ha validado en un grupo reducido de trabajadores de una organización sanitaria a través de una encuesta. En general, la investigación realizada apoya la validez de este modelo de análisis.*

*La primera hipótesis del trabajo es que “cuanto más conocimiento de la identidad cultural de una organización tengan las personas que trabajan en ella más grande será su sentimiento de pertenencia a la misma”. La segunda es que “cuanto más congruente sea la identidad cultural comunicada por la organización con la identidad cultural percibida por parte de las personas que trabajan en ella más grande será su sentimiento de pertenencia a la organización”. De la percepción de la identidad cultural, destacamos la confianza como un elemento importante. Esto da lugar a la subhipótesis “cuanta más confianza en la organización tengan las personas que trabajan en ella más grande será su sentimiento de pertenencia”. La tercera hipótesis plantea que “como mejor perciban las personas que trabajan en una organización a sus superiores jerárquicos mayor será su sentimiento de pertenencia a la misma”. La investigación cuantitativa confirma en la muestra estudiada la primera y la segunda hipótesis, así como la subhipótesis que se deriva de aquélla. En cambio, no encuentra relaciones suficientemente fuertes entre las variables que aparecen en la tercera hipótesis.*

*Esta investigación abre la puerta a la realización de nuevos estudios tanto cualitativos como cuantitativos que permitan mejorar el modelo de análisis propuesto a fin de poder disponer de una herramienta fiable para medir la relación entre la identidad cultural y el sentimiento de pertenencia en las organizaciones, así como evaluar la eficacia de las acciones de comunicación que lleva a cabo la organización para dar a conocer la identidad cultural entre sus trabajadores.*

## **Abstract**

*An organization is a group of people who agree to achieve certain common objectives. In this sense, group membership seems to have a key role in achieving these common goals. In order to feel part of the group it is important that the individual knows its rules, which make up the cultural identity of the organization. From interviews and open questionnaires, this study identifies the elements that are part of cultural identity and sense of belonging. This information has helped us to develop a model that relates the feeling of belonging with the knowledge and perception of cultural identity and the perception of leadership by employees of an organization. In this model, cultural identity is defined through the strategic items of the organization (mission, vision, values, policies and strategic objectives), the congruence between communicated identity and perceived identity, the ethical issues, the differentiation with the rest, and the leadership, reputation, and trust. Moreover, the sense of belonging is defined from satisfaction, shared commitment, identification and loyalty.*

*The resulting model was validated in a small group of workers from a health care organization through a survey. In general, research supports the validity of this model of analysis.*

*The first working hypothesis is that “the more knowledge of the cultural identity of an organization have the people working in it, the greater is their sense of belonging to it”. The second is that “the more consistent is the cultural identity provided by the organization with the cultural identity perceived by the people who work there, the greater is their sense of belonging to the organization”. From the perception of cultural identity, we emphasize trust as an important element. This fact results in the sub-hypothesis: “the more confidence in the organization have the employees, the more will be their sense of belonging”. The third hypothesis states that “the better employees feel about their superiors, the greater is their sense of belonging to it”. Quantitative research confirms the first and the second hypothesis, and the sub-hypothesis derived from it. In contrast, no relationship is strong enough among the variables that appear in the third hypothesis.*

*This research opens the door to further studies both qualitative and quantitative to improve the analysis model proposed in order to have a reliable tool to measure the relationship between cultural identity and sense of belonging in organizations and to evaluate the effectiveness of communication activities undertaken by the organization to raise awareness of cultural identity among its workers.*

# Índex

<b>1. Introducció</b>	7
<b>2. Objectius</b>	9
<b>3. Estat de la qüestió</b>	10
3.1. Models teòrics	10
3.1.1. Model dels grups d'interès ( <i>stakeholders</i> )	10
3.1.2. Model dels recursos humans	12
3.1.3. Model d'acció-comunicació	13
3.2. Revisió i conceptualització	15
3.2.1. La cultura organitzacional	15
3.2.2. El lideratge	21
3.2.3. El sentiment de pertinença a l'organització	23
<b>4. Hipòtesis</b>	28
<b>5. Metodologia</b>	29
5.1. Justificació de la metodologia escollida	29
5.2. Fase qualitativa	30
5.2.1. Entrevistes en profunditat	30
5.2.2. Qüestionari obert	31
5.3. Fase quantitativa	32
<b>6. Desenvolupament</b>	33
6.1. Fase qualitativa	34
6.1.1. Entrevistes	34
6.1.1.1. Marcos Urarte	34
6.1.1.2. Joan Costa	35
6.1.1.3. Àngel Vidal	37
6.1.2. Qüestionari obert	39
6.2. Fase quantitativa	42
<b>7. Anàlisi de resultats</b>	44
7.1. Definicions	44
7.1.1. Identitat cultural	44
7.1.2. Sentiment de pertinença	45
7.2. Resultats de la fase qualitativa	45
7.3. Resultats de la fase quantitativa	46
<b>8. Conclusions</b>	48
8.1. Validació de les hipòtesis	48
8.2. Altres dades interessants	49
<b>9. Discussió</b>	49
<b>Bibliografia</b>	51

## 1. Introducció

Durant gran part de les nostres vides, les persones formem part de diverses organitzacions, que constitueixen un dels motors de la nostra socialització. Kreps (1995) les defineix com “col·lectius socials en què la gent desenvolupa models ritualitzats d'interacció en un intent de coordinar activitats i esforços per assolir fites personals i de grup”. Així, en sentit ampli, una organització és qualsevol col·lectiu de persones que col·laboren per assolir uns objectius comuns. Les organitzacions es poden entendre com un sistema obert que transforma energia i informació de l'entorn (Katz i Kahn, 1989). En una organització ideal, els diferents elements que la conformen s'orienten a assolir les metes generals de l'organització (Katz i Kahn, 1989; Behr et al., 2009). Aydin i Ceylan (2009) destaquen que les organitzacions són eines potents per organitzar les relacions entre individus i que les organitzacions efectives han de buscar la satisfacció dels empleats i el compromís. Aquests dos autors també destaquen que “les organitzacions satisfan les necessitats individuals amb processos de treball col·laboratiu”.

La recerca de la satisfacció i el compromís dels empleats és un tema central en la literatura sobre gestió de recursos humans i sobre comunicació interna. Probablement, donada la quantitat de pàgines dedicades al tema que contenen els manuals d'administració d'empreses, la gestió de persones és la tasca més complexa que han d'abordar les organitzacions. Les persones tenen interessos i expectatives que no necessàriament coincideixen amb els de l'organització on treballen. L'alineament dels interessos i expectatives dels empleats i els de l'organització és una tasca fonamental de la funció directiva (Riketta, 2005; Behr et al., 2009). La manera de realitzar aquest alineament és mitjançant la comunicació, especialment vertical (Grandjean i Guéguen, 2011).

Com destaquen Kreps (1995) i Miller (2009), el model organitzatiu condiciona el paper que tenen els empleats en l'organització i el pes de la comunicació en la gestió corporativa. Els models d'organització responen a uns determinats trets culturals que guien la seva actuació. Aquests trets culturals poden ser positius o negatius per a la marxa de l'organització (Bellou et al., 2010).

A mesura que les organitzacions es van fent més complexes, les persones que intervenen en la seva marxa —especialment els empleats— tenen un paper cada vegada més rellevant. En aquest sentit, destaquen els models de tipus sistèmic que consideren l'organització com un ens obert, permeable, que és influït per l'entorn. En aquesta línia se situen els models de relacions humanes, el de recursos humans i el dels grups d'interès (*stakeholders*), que estan relacionats amb conceptes avui en voga i sovint mal entesos i aplicats com el de la responsabilitat social corporativa. Aquest enfocament s'oposa a les visions més clàssiques que consideren l'organització com un ens tancat, rígid, governat per normes fèrries i organitzat de manera jeràrquica. Aquesta dicotomia es manifesta de manera clara en les teories X i Y de Douglas McGregor (1960), basades en la jerarquia de necessitats de Maslow (1991). McGregor suposava que l'estructura jeràrquica, el control del procés de decisió, l'autoritat i la avaluació de resultats estan condicionats per les assumpcions sobre la naturalesa humana (Shockley-Zalabak, 2009).

Segons McGregor, els directius que s'orienten cap a la teoria X assumeixen que a totes persones els desagrada treballar, són egoistes, mandroses, eviten responsabilitats i han de ser amenaçades i obligades a fer la feina. Sense la intervenció de la direcció, els subordinats actuen de forma passiva, i per això han de ser persuadits, recompensats, castigats i controlats. En aquest model, l'única motivació que tenen els treballadors és econòmica.

La teoria Y, en canvi, es basa que treballar és una activitat natural, sense connotacions especialment negatives ni positives. El model defensa la autodirecció i l'autocontrol dels treballadors per complir els objectius fixats, i l'autorealització a través del compromís amb la consecució dels objectius. L'ésser humà aprèn d'aquesta manera a buscar i a acceptar responsabilitats.

Tots dos models coexisteixen actualment a les empreses, que basculen entre la gestió autoritària pròpia de la teoria X i la gestió participativa que emana de la teoria Y. Russ (2011) comprova que les assumpcions de les dues teories estan relacionades amb la presa de decisions participatives en les organitzacions. Així, mentre els directius que es guien pel model X perceben negativament l'impacte de la presa de decisions participatives sobre el poder que ells exerceixen, els directius que segueixen el model Y perceben com a positiu el fet d'estimular la participació entre els empleats per reforçar seu paper com a directius i per millorar la marxa de l'organització.

Com fan notar Kreps (1995), la comunicació es comença a desenvolupar en les organitzacions a partir de l'aparició de models que destaquen la importància dels factors socials i la participació en la productivitat. Aquests models tenen el seu origen en els estudis Hawthorne, realitzats entre 1925 i 1932 sota la supervisió de Elton Mayo.

El nostre estudi pretén validar els models teòrics que destaquen la importància de les relacions personals i la participació en la presa de decisions a partir de la correlació entre el sentiment de pertinença dels empleats a l'organització en què treballen i el coneixement de la identitat cultural d'aquesta organització. Entenem aquesta relació com un aspecte important de la motivació i la participació dels empleats en la consecució dels objectius de l'empresa.

El punt de partida d'aquest treball és la identificació dels elements que formen part d'aquestes dues variables, a partir de la revisió de la literatura i la realització de qüestionaris a experts en comunicació interna i en gestió empresarial. La informació obtinguda en aquesta fase de recerca qualitativa ha servit per elaborar un qüestionari que ha estat validat en una mostra de treballadors de l'Institut Català d'Oncologia de l'Hospitalet de Llobregat.

Existeixen diversos estudis que aborden aspectes com la identitat, el compromís o la motivació entre els treballadors d'una organització i la seva relació amb aspectes culturals aïllats com els valors, la missió o l'ètica des de diferents abordatges: psicològics, sociològics comunicacionals o empresarials. Tot i així, no hem trobat cap investigació que relacioni el coneixement de la cultura de l'organització, entesa globalment, amb el sentiment de pertinença.



Donada la complexitat dels elements avaluats, aquest treball s'ha d'entendre necessàriament com una aproximació metodològica a les relacions entre el coneixement de la cultura explicitada per l'organització per part dels seus empleats i la seva identificació amb l'organització. Aquesta investigació no aprofundeix en el paper que té la participació dels empleats en la definició de la cultura organitzacional ni en el seu grau d'acord amb la mateixa, malgrat que són aspectes essencials que caldrà estudiar amb més detall en investigacions posteriors. Tot i així, els resultats de l'estudi podran servir per definir estratègies de comunicació més efectives per donar a conèixer els aspectes de la identitat cultural d'una organització entre els seus membres.

## **2. Objectius**

Aquest estudi té com a objectiu principal comprovar si el coneixement de la identitat cultural d'una organització per part dels seus empleats modifica el seu sentiment de pertinença a la mateixa. Ho farem a través de la construcció i validació d'un model analític. Com a objectius secundaris, ens plantejem definir aquests dos termes, identitat cultural i sentiment de pertinença, —que són premisses bàsiques de l'objectiu principal— així com identificar els elements que en formen part, a partir de la revisió de la literatura i de l'opinió d'experts en comunicació i en gestió empresarial.

A partir de la revisió de la literatura i de la investigació qualitativa realitzada, hem detectat que la confiança i el lideratge tenen un paper fonamental en la relació dels empleats amb l'organització on treballen. Per això, un altre objectiu secundari de l'estudi és comprovar quin paper tenen la confiança i el lideratge amb el sentiment de pertinença. Malgrat que no hi podem aprofundir gaire, sospitem que el sentiment de pertinença està condicionat per la confiança dels empleats envers l'organització a què pertanyen, així com per les relacions de lideratge que s'hi estableixen. D'acord amb la teoria de jocs, la confiança es troba en la base de qualsevol relació humana i condiona la comunicació que s'estableix entre els individus. Creiem que s'hauran de dur a terme nous estudis que aprofundeixin més en el paper de la confiança en la gestió de la comunicació interna.

Aquesta investigació té una orientació eminentment pràctica, i sorgeix de l'observació del comportament i de les reclamacions dels empleats en diverses organitzacions. Els seus resultats podran servir per dissenyar estratègies comunicatives més eficaces en les organitzacions. La comunicació dels valors, les metes i els objectius de l'organització és un dels aspectes destacats en els manuals de comunicació corporativa i en els models de gestió de la qualitat, però creiem que fan falta estudis que avaluïn l'eficàcia d'aquestes accions comunicatives entre els públics interns.

El sentiment de pertinença a una organització i els conceptes afins com la identificació i el compromís és un camp d'estudi força prolífic, sobretot en psicologia. Diversos estudis (Adams, Schlueter i Barge, 1988; Madlock i Booth-Butterfield, 2008; Aydin i Ceylan, 2009; Bellou, 2010, entre d'altres) relacionen aquests termes amb la motivació i amb la satisfacció dels empleats. Hem de tenir en compte que estem parlant de termes intangibles que difícilment es poden quantificar econòmicament de manera

directa tot i que acaben estant relacionats amb la millora de l'eficiència de les organitzacions i reflectint-se en el seu compte de resultats (Aydin i Ceylan, 2009; Silva, 2006; Da Silva, Hutcheson i Wahl, 2010). Donada la importància creixent dels intangibles en la gestió de les organitzacions (Costa, 1996, 1999, 2009; Klein, 2001; Morató, 2011), els estudis sobre aquests conceptes es fan més necessaris que mai.

### **3. Estat de la qüestió**

Aquesta proposta de recerca es basa en l'assumpció realitzada des de diversos models teòrics que la implicació dels empleats en la presa de decisions de l'organització on treballen millora el rendiment d'aquesta organització. Per aconseguir aquest implicació creiem que és imprescindible el coneixement dels aspectes estratègics corporatius per part dels treballadors. Aydin i Ceylan (2009) destaquen que les persones que s'uneixen per realitzar un treball necessiten regles per actuar en comú i necessiten saber com actuar en diverses circumstàncies.

Abans de repassar els resultats d'altres investigacions realitzades sobre la identitat cultural i el sentiment de pertinença, donarem un cop d'ull a tres constructes teòrics que condicionen la nostra manera d'entendre les organitzacions i fonamenten la nostra investigació: el model de grups d'interès (*stakeholders*) de Freeman, el model de recursos humans de Lawler i Beer, i el model desenvolupat per Joan Costa, que aquí anomenem d'acció-comunicació.

#### **3.1. Models teòrics**

##### **3.1.1. Model dels grups d'interès (*stakeholders*)**

A partir de la teoria general de sistemes, el professor d'administració d'empreses R. Edward Freeman va desenvolupar a mitjan dels anys 1980 el model de grups d'interès (*stakeholders*).

Hatch (2006:66) explica aquest model dient que "totes les organitzacions interactuen amb altres membres del seu entorn. A través d'aquestes interaccions, les organitzacions realitzen activitats com obtenir matèries primeres, contractar empleats, assegurar capital, obtenir coneixement, i construir, llogar o comprar instal·lacions i equipament". Les organitzacions interactuen amb els seus clients, que en consumeixen els productes o serveis. Altres actors que participen en aquests intercanvis són els inversors, els competidors, els proveïdors, els socis, les agències de publicitat, els sindicats, el govern o els mitjans de comunicació. En sentit ampli, el terme *stakeholder* es refereix a "qualsevol grup o individu que és afectat per o pot afectar la consecució dels objectius d'una organització" (Freeman, McVea, 2001).

D'acord amb el model de Freeman, "les organitzacions han d'operar mitjançant un contracte amb la societat que garanteixi certs drets als que tenen un interès en les activitats o els resultats de l'organització" (Hatch, 2006:94). Aquest contracte tàcit entre

l'organització i els seus grups d'interès obliga l'organització a actuar de manera responsable amb el seu entorn.

L'abordatge del model dels grups d'interès es basa en els aspectes següents (Freeman, McVea, 2001):

- Es tracta d'un marc estratègic únic.
- És un procés de *gestió estratègica* més que un procés de *planificació estratègica*. Això situa l'organització en una posició activa, capaç de considerar com afecta i és afectada per l'entorn.
- La principal preocupació d'aquest model és la supervivència de l'organització, a través de la consecució dels seus objectius.
- Anima la direcció a desenvolupar estratègies mirant a fora de l'organització i identificant i invertint en totes les relacions que n'assegurin l'èxit a llarg termini. Des d'aquesta perspectiva, els valors adquireixen un paper essencial, perquè "els *stakeholders* només cooperaran a llarg termini si, malgrat les seves diferències, comparteixen valors fonamentals"
- Es tracta d'una aproximació *prescriptiva* més que purament empírica i descriptiva, és a dir, que té una voluntat operativa, suposa una guia d'actuació per a la gestió empresarial. En aquest sentit, l'organització no ha de donar per feta la relació amb els seus grups d'interès, sinó que l'ha de crear de manera activa.
- Cal identificar grups d'interès concrets, específics per a una organització particular, i no quedar-nos en els perfils generals, en un nivell teòric.
- Finalment, és necessària una aproximació integrada en la presa de decisions estratègiques. Més que establir una estratègia grup per grup, els directius han de trobar maneres de satisfer múltiples grups d'interès de manera simultània.

La nostra investigació entén l'organització des de la perspectiva del model de Freeman, com un conjunt de persones amb interessos diferents que participen en la marxa d'aquesta empresa, afavorint-la o perjudicant-la. El model destaca la importància d'invertir en les relacions amb aquells que tenen interessos en l'empresa, i l'estabilitat d'aquestes relacions depèn del fet de compartir principis o valors fonamentals.

Són evidents les implicacions que té el model de Freeman en la gestió de la comunicació; el fet d'entendre l'organització com una xarxa de relacions entre grups i individus situa la comunicació en una posició estratègica. De fet, els grups d'interès són, des del punt de vista comunicatiu, sobretot a partir de models teòrics desenvolupats des de l'àmbit de les relacions públiques, equivalents als públics, malgrat que el terme públic té una dimensió estrictament comunicacional i el grup d'interès abasta totes les activitats de l'organització.

### 3.1.2. Model dels recursos humans

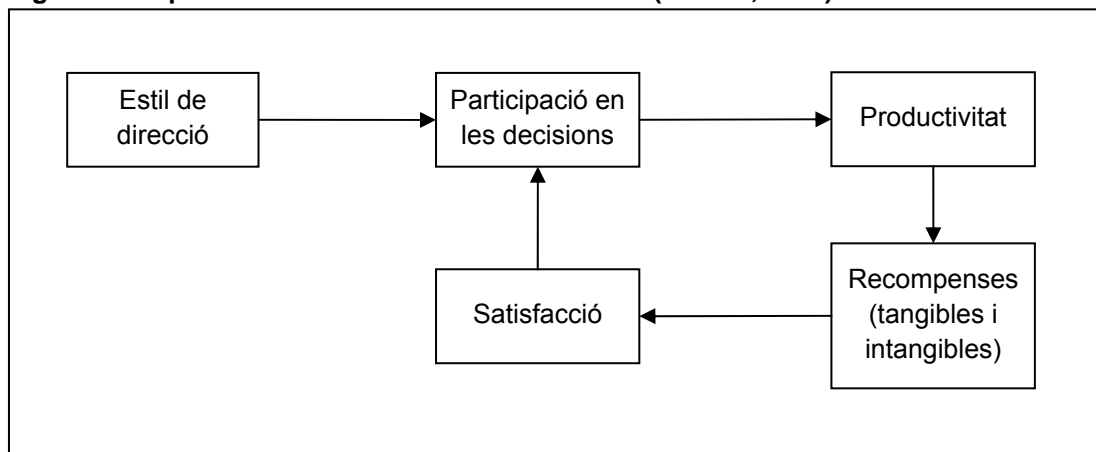
Segons el model de les necessitats humanes d'Abraham Maslow (1991), les persones orientem les nostres accions a satisfer, de forma ascendent, necessitats: 1) fisiològiques, 2) de seguretat, 3) de pertinença o socials, 4) d'estima o reconeixement i 5) d'autorealització.

La teoria de Maslow ha tingut molta influència en el desenvolupament de models empresarials basats en les relacions humanes, que adoptem com a base per al nostre treball. Les teories basades en les relacions humanes rebutgen que l'única motivació dels treballadors sigui econòmica i promouen un model basat en l'autorealització personal, basant-se que "com més satisfets estiguin [els treballadors] amb l'organització més disposats [estaran] a treballar per ella" (Kreps, 1995:84).

A partir dels primers models de relacions humanes, amb aportacions de la teoria cibernètica, Stafford Beer i Edward Lawler van desenvolupar durant la dècada de 1970 el model de recursos humans. Es tracta d'una teoria de base holística que considera les empreses com a comunitats en les quals els treballadors estan involucrats en la determinació de les operacions de l'organització.

La teoria dels recursos humans parteix d'un estil de gestió que fomenta la participació dels empleats en la presa de decisions, i que va més enllà del mer foment del benestar dels empleats que destacava el model de relacions humanes. La teoria dels recursos humans estimula la productivitat entre els empleats, que és recompensada i dóna lloc a la satisfacció dels treballadors, que al seu torn estimula la seva participació en les decisions. (Figura 1)

**Figura 1. Esquema del model de recursos humans (Morató, 2011)**



Tot i que en aquest treball de recerca no ens plantejem validar la relació entre la participació en la presa de decisions i l'augment de la productivitat dels empleats, el model de recursos humans ens aporta un marc conceptual molt valuós. L'estímul de la direcció a la participació dels empleats en la presa de decisions ha de venir precedit per la comunicació de les regles de joc als membres de l'organització. En aquest sentit, creiem que és imprescindible validar prèviament els efectes de la comunicació de la identitat cultural entre els públics interns.

### 3.1.3. Model d'acció-comunicació

El pas d'una economia basada en la indústria a una altra basada en els serveis ha imposat la comunicació com la primera força estratègica de l'empresa, per damunt de les tècniques de management i de producció. A partir d'aquesta tesi, Joan Costa ha desenvolupat des dels anys setanta del segle passat, amb algunes modificacions, un model que explica l'activitat empresarial a partir de cinc vectors: identitat, cultura, acció global, comunicació integrada i imatge pública (1999). L'autor inclou un sisè element, la personalitat, que té connotacions emocionals, i que està molt relacionat amb la dimensió cultural. Aquest model considera l'acció i la comunicació com a aspectes indissociables. Costa té una concepció sociosistèmica, basada en la cibernètica i la teoria de sistemes, en la teoria matemàtica de la comunicació i en la semiòtica. En aquest constructe, l'acció es mesura en termes d'energia, i la comunicació, en termes d'informació.

La imatge se situa en el centre del model de Costa. És "el principal actiu de l'empresa" (1999:14) i té una dimensió estratègica fonamental. Es tracta d'un intangible resultat de les accions, de la identitat, de la cultura i de la comunicació, que constitueixen els vectors de la imatge. És una "representació mental capaç de determinar les conductes i opinions del públic" (1999:157).

La identitat és "l'essència primera de l'empresa" (1999:143), i és comparable al capital genètic d'un individu. La identitat no és un fi en si mateixa, sinó que suposa un valor "constitutiu i diferencial primordial en les organitzacions" (2011:116). Està formada per elements reals que són comunicats a tots els públics amb qui es relaciona l'organització (2009). Una vegada són processats aquests elements en els cervells dels públics, d'acord amb les seves expectatives, necessitats, aspiracions, escala de valors i experiències, es converteix en imatge pública, que és un valor de mercat. La identitat es comunica a través de la representació simbòlica, que dona lloc a sis dimensions: verbal, gràfica, visual, objectual, ambiental i comportamental.

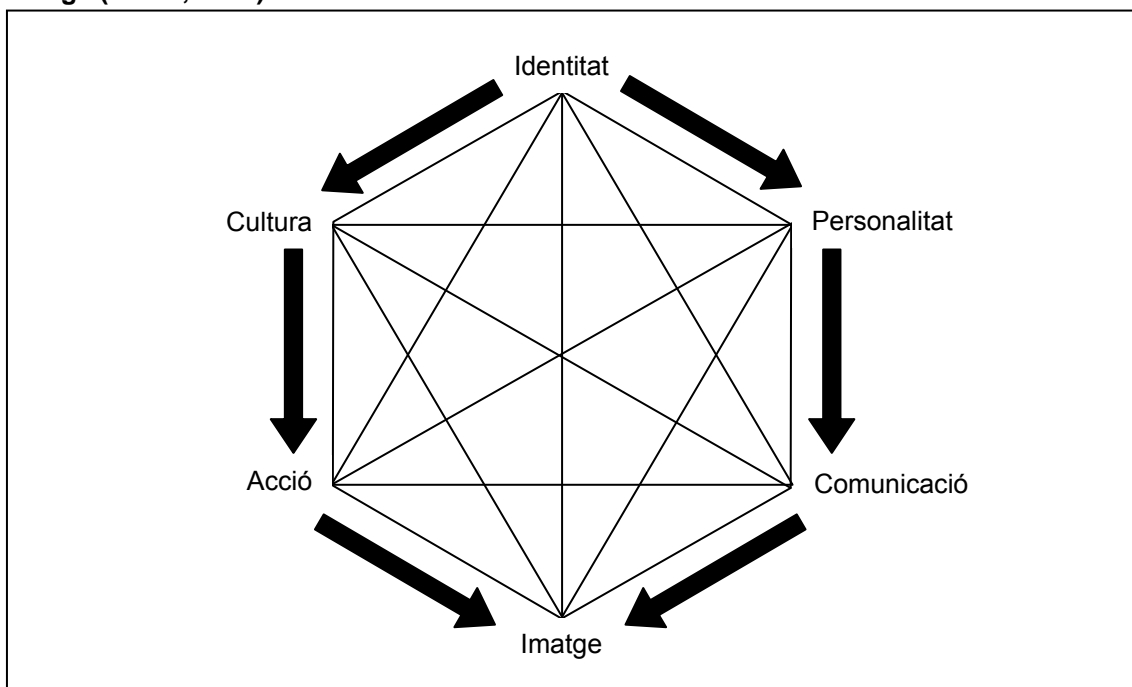
Un altre element del model és la cultura organitzacional, que s'orienta al client, a la qualitat, al servei, i permet construir un posicionament i un estil determinats. La cultura s'expressa en la visió, la missió i els valors d'una organització, malgrat que aquests elements han de ser predicats i no només verbalitzats (2011).

Per la seva banda, la personalitat és el "nucli emocional de la identitat i la cultura i, per tant, de la imatge" (1999:157).

L'acció inclou les decisions estratègiques i la seva aplicació, així com les produccions vehiculades per la conducta global de l'organització.

Finalment, la comunicació es manifesta a través de les seves característiques o funcions. Així, ens trobem amb comunicació "institucional, interna, intermediària, de màrqueting, interpersonal, tècnica, funcional, de difusió, carismàtica o freda" (1999:157). Costa (2011) entén la comunicació com una forma d'acció i, com a tal, ha d'anar guiada per una estratègia particular.

**Figura 2. Model d'acció-comunicació. Les dues vies simultànies de la identitat a la imatge (Costa, 1999)**



Costa situa la comunicació en una posició central en la gestió de les organitzacions. El model ens serveix de base per definir alguns dels elements fonamentals que formen part de la nostra recerca: la cultura, la identitat i la personalitat.

Els tres constructes teòrics que acabem de veure ens dibuixen el marc sobre el qual realitzarem el nostre estudi, que es basa en les premisses següents:

- L'organització és un sistema obert constituït per grups i individus que intercanvien informació i es relacionen.
- La pertinença a una organització té una dimensió motivacional clarament cultural, que està condicionada per un estil de direcció que estimuli la presa de decisions entre els treballadors.
- La identitat i la cultura són aspectes essencials en la gestió de les organitzacions.
- Fer i comunicar són elements indissociables, amb una dimensió estratègica, que donen lloc a la construcció de la imatge en la ment dels públics. En aquest sentit, la congruència entre les paraules i els fets adquireix una importància fonamental.

A partir d'aquesta base, repassarem alguns estudis que relacionen diferents aspectes que apareixen de manera més o menys explícita en els models teòrics anteriors: l'estratègia, la cultura, la satisfacció, la motivació, la identificació, la fidelització, el lideratge, el compromís i la comunicació.

### 3.2. Revisió i conceptualització

Aquest treball relaciona la identitat cultural amb el sentiment de pertinença. Els dos conceptes formen part d'un camp semàntic molt ampli. Com ja hem vist, un dels objectius de l'estudi és definir aquests termes. Ho farem a partir de la revisió bibliogràfica i de preguntes a experts. Per realitzar una primera aproximació, hem definit els següents termes que formen part del llenguatge natural i els hem agrupat en quatre famílies conceptuais. La seva combinació ens ha permès sistematitzar la cerca bibliogràfica.

Organització	Estratègia	Pertinença	Treballadors
Organitzacions	Identitat	Motivació	Empleats
Empresa	Valors	Fidelitat	Interna
Empreses	Objectius	Satisfacció	Intern
	Cultura	Compromís	
	Cultural		

Aquesta bateria de termes s'ha traduït al castellà i a l'anglès, amb les modificacions necessàries per millorar els resultats de la cerca, per tal de poder adaptar-la als requeriments de les bases de dades consultades<sup>1</sup>.

Tot seguit farem una primera aproximació als conceptes que formen part del nostre estudi, a partir de la recerca bibliogràfica realitzada.

#### 3.2.1. La cultura organitzacional

Ja hem vist que Joan Costa identifica la cultura de l'organització amb aquells aspectes relacionats amb l'orientació al client, la qualitat, el servei i amb un cert *estil*, una manera de fer pròpia de l'organització que es materialitza en la *missió*, la *visió* i els *valors*, que han de ser més que paraules buides i vincular-se amb les accions de l'entitat.

En una cita clàssica, Edgar Schein defineix la cultura organitzacional com un “model d'assumpcions bàsiques —inventades, descobertes o desenvolupades per un grup determinat que aprèn a fer front als seus problemes d'adaptació externa i d'integració interna— que ha funcionat prou bé com per ser considerat prou vàlid i que es poden ensenyar als nous membres com a forma de percebre, pensar i sentir en relació amb aquests problemes” (citada a Shockley-Zalabak, 2009:83). En aquest sentit, la cultura inclou les *tradicions*, *normes* i *fonaments interns* de l'organització, que van passant d'uns membres a uns altres. Des del punt de vista de Schein, la cultura té una

---

<sup>1</sup> Hem consultat les bases de dades bibliogràfiques ISI Web of Knowledge i Communication and Mass Media Complete d'EBSCO, limitant-nos a referències posteriors a l'any 2004. Les referències anteriors han estat identificades a partir de la bibliografia referenciada en els estudis buscats. Pel que fa a les monografies, a banda de les obres representatives dels models teòrics que serveixen de base al nostre estudi, hem cercat al catàleg col·lectiu d'universitats catalanes, CCUC, i al catàleg de les biblioteques especialitzades de la Generalitat de Catalunya, BEG, a partir de diversos termes del llenguatge controlat cercats a LEMAC: “comunicació en l'empresa”, “sociologia de les organitzacions”, “lideratge”, “planificació estratègica”, “satisfacció en el treball”, “personal-motivació”, i “motivació (psicologia)”. També hem consultat tesis doctorals relacionades amb el tema, a TDR.

dimensió instrumental, donat que permet fer front als problemes que afecten l'organització.

Per a Shockley-Zalabak (2009), la cultura de l'organització reflecteix *realitats i pràctiques compartides* que condicionen els esdeveniments que succeeixen a l'organització. Aquesta autora considera la cultura com la forma que tenen les organitzacions de *fer coses i explicar-les*.

Shockley-Zalabak descriu dues aproximacions a la comunicació organitzacional: la funcional o sistèmica, que entén la comunicació a través de la descripció dels missatges que circulen a dins de l'organització, entesa com a sistema, i la centrada en els significats (*meaning-centered approach*), que descriu la comunicació com a cultura. Des d'aquesta aproximació centrada en els significats, en la línia dels recels expressats per Costa, Shockley-Zalabak adverteix del perill de simplificar la cultura en un conjunt de *valors, creences, accions, pràctiques, regles i diàlegs* fixos compartits per tots els membres de l'organització, i prefereix considerar aquests elements com a fruit d'un consens dinàmic que s'estableix entre les persones que en formen part.

House i Javidan (citats per Alas et al., 2011) defineixen la cultura, de manera global, com els "*motius, valors, identitats i interpretacions o significats* de successos significants que resulten d'experiències comunes de membres o col·lectius transmeses a través de generacions".

Aydin i Ceylan (2009) recullen definicions de cultura organitzacional realitzades per diversos autors: "model de *valors* compartits i *creences* que ajuden els membres de l'organització a entendre el seu funcionament i els ensenya les normes de comportament en l'organització" (Deshpande i Webster), "*coneixement* compartit i *esquemes* creats per un conjunt de persones per percebre, interpretar, expressar i respondre a les realitats socials [que es troben] al seu voltant" (Lederach), i "*fenomen viu* a través del qual la gent crea i recrea de manera conjunta els móns on viuen" (Morgan). A partir d'aquestes definicions i la de Schein que hem vist anteriorment, Aydin i Ceylan conclouen que "un grup de persones que s'ajunten per realitzar un treball necessiten *regles* per actuar en comú i necessiten saber com actuar en diverses circumstàncies".

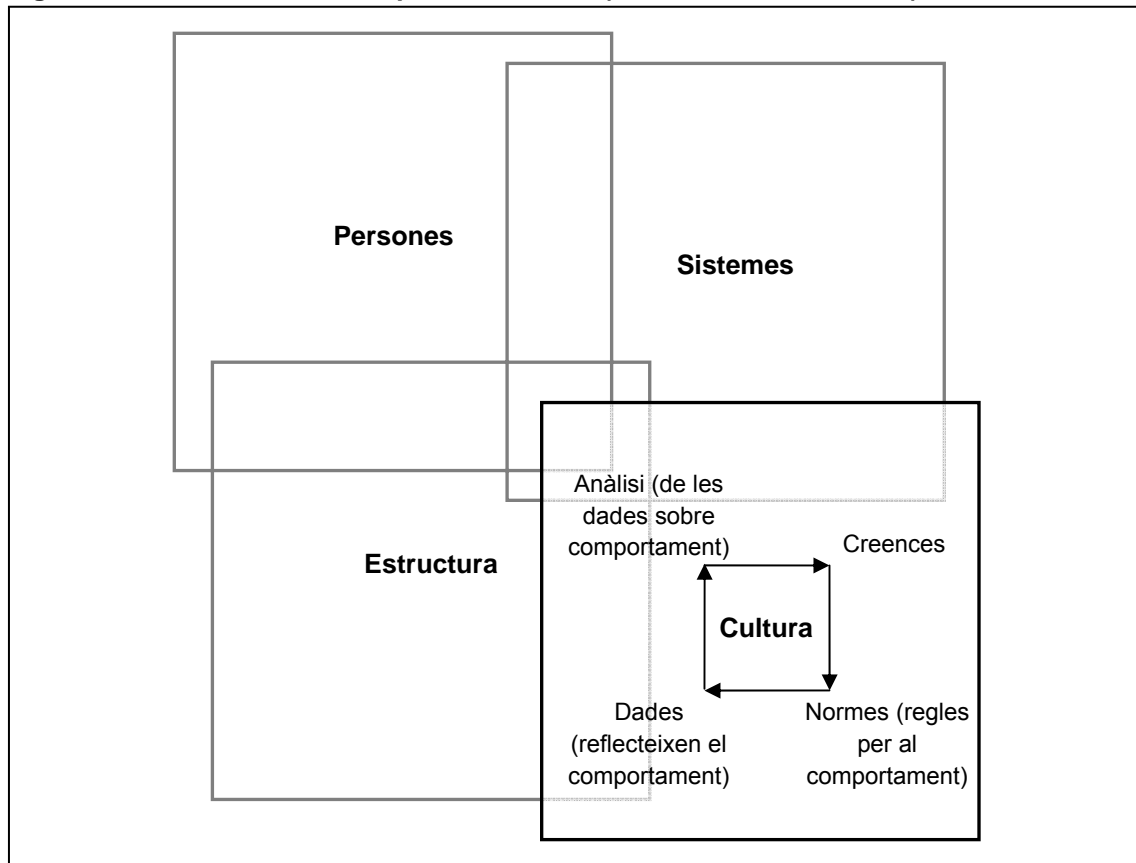
Aydin i Ceylan identifiquen onze dimensions que formen part de la cultura: *implicació, col·laboració, transmissió d'informació, aprenentatge, tracte als clients, direcció estratègica, sistema de recompenses i incentius, sistema de control, comunicació i coordinació, i integració*.

Rosenfeld i altres (2004) divideixen la cultura de l'organització en tres categories: una *relacional* formada per elements com la participació, la cohesió amb els companys i el recolzament dels superiors; una altra referida al *manteniment* i al *canvi*, de la qual formen part aspectes com la claredat, el control, la innovació i el confort físic, i una altra referida al *creixement personal*, formada per aspectes com l'autonomia, l'orientació a l'activitat i la pressió laboral.



En un article força influent<sup>2</sup>, Schwartz i Davies (1981) analitzen la relació entre la cultura corporativa i l'estratègia de negoci, a partir de les seves experiències com a consultors. Aquests autors destaquen que les empreses amb èxit tenen una manera característica de “prendre decisions relacionar-se amb els superiors i escollir persones per ocupar llocs rellevants”, és a dir, unes determinades regles de joc. Schwartz i Davies anomenen cultura a aquesta manera característica de fer les coses, i la relacionen amb el *lideratge*. Els dos consultors defineixen la cultura com un “model de creences i expectatives compartides pels membres d’una organització que produeixen normes que perfilen poderosament el comportament dels individus i els grups en una organització”. Diferencien la cultura del *clima*. Mentre el clima té una dimensió “transitòria, tàctica i abordable a curt termini”, la cultura té un caràcter estratègic i opera a llarg termini. Es troba arrelada en creences profundes i valors dels membres de l’organització, malgrat que, adverteixen, tècnicament les creences i els valors són manifestacions de la cultura i no la cultura mateixa. Schwartz i Davies destaquen que la cultura d’una organització es fa evident en moments de canvi estratègic i que la seva identificació i comprensió pot permetre reduir el risc de fracàs.

**Figura 3. Circuit del desenvolupament cultural (Schwartz i Davies, 1981)**



Les relacions entre cultura i estratègia són evidents. Per als dos consultors, l'execució d'una determinada estratègia depèn de quatre elements que estan interrelacionats: estructura, sistemes, persones i cultura<sup>3</sup>. Mentre els tres primers elements han estat

<sup>2</sup> L'article ha estat citat 111 vegades des de la seva publicació fins a la data d'aquest treball (Font: ISI Web of Knowledge)

<sup>3</sup> Aquesta formulació recorda el model McKinsey, desenvolupat també l'any 1981 per Richard T Pascale i Anthony G Athos, a partir de la comparació de l'economia japonesa i la nord-

força estudiats en la gestió empresarial, se'n sap poc del darrer. A partir dels elements que formen part de la definició que fan de cultura, els autors dibuixen un circuit que parteix dels comportaments, que constitueixen la base per a la formació de creences i valors a través dels quals flueixen les normes. (Figura 3)

Schwartz i Davies destaquen que el grau de control que els directius tenen sobre la cultura és limitat en comparació amb el que tenen de l'estructura, el sistema i les persones. De fet, la cultura global d'una organització depèn del conjunt de valors i creences dels seus membres. Els autors reconeixen que existeixen cultures millor preparades per fer front als canvis i, per tant, per adaptar-se a les noves estratègies que es plantegen periòdicament les organitzacions. En els seus escrits, Costa destaca que aquests canvis són cada cop més freqüents, una circumstància abordada profundament pel sociòleg Zygmunt Bauman, que defineix la societat actual com a "temps líquid", caracteritzada per la incertesa del canvi continu.

De tota manera, Schwartz i Davies reconeixen que la cultura de les organitzacions es pot arribar canviar, malgrat que després d'un procés llarg. Apunten tres requisits per poder canviar la cultura: fer explícita l'estratègia i els seus elements, analitzar la cultura existent en l'organització i fer-la tangible, i per últim revisar l'estratègia en el context de la cultura per determinar-ne els riscos. Això pot conduir a la modificació de l'estratègia o bé de la cultura. L'alineament de l'estratègia i la cultura ens recorda una vegada més la necessitat de vincular les accions i els discursos, de manera que la formulació dels conceptes que tradicionalment expressen l'estratègia (missió, visió, valors, polítiques, objectius) es corresponguin amb la cultura de l'organització.

Diversos autors han relacionat la cultura de l'organització amb el comportament dels empleats. En aquest sentit, destaquem una investigació realitzada per Bellou (2010) que, a partir de la realització de qüestionaris realitzats entre treballadors de tres organitzacions sanitàries, relaciona determinats trets culturals com la *sinceritat*, les *oportunitats d'ascens*, l'*entusiasme* per la feina i la bona *reputació* amb la satisfacció dels empleats. En canvi, vincula un factor com l'agressivitat amb el descens de la satisfacció.

Un altre treball més recent realitzat per Alas i altres (2011) conclou que la cultura nacional pot predir els valors del directius que, a la seva vegada, influeixen en el compromís dels treballadors. Aquests autors consideren la cultura com "un conjunt de forces poderoses, latents i sovint inconscients que determinen el comportament individual o col·lectiu, la percepció, els models pensats i els valors".

A partir d'un ampli estudi transnacional, anomenat GLOBE, Alas i altres estudien nou dimensions culturals, tant en societats com en organitzacions: 1) reducció de la incertesa, a través de normes, rituals i pràctiques burocràtiques; 2) distància del poder, entesa com "el grau que els membres d'una societat o una organització esperen o

---

americana. El model identifica set elements, dividits en tres factors durs (*hard factors*) i quatre factors tous (*soft factors*). Els factors durs, coneguts amb el nom de "triangle fred", descriuen el concepte d'èxit empresarial que diferencia la companyia dels seus competidors i els factors tous representen el concepte de gestió interna. Els set elements, coneguts com les set essences per les seves inicials en anglès, són els següents: estratègia (*strategy*), estructura (*structure*), sistemes (*systems*), habilitats (*skills*), personal (*staff*), estil (*style*) i valors compartits (*shared values*). Els tres primers són els factors durs i els altres quatre en són els tous (Egner, 2003).

acorden que el poder ha d'estar estratificat o concentrat en els nivells més elevats d'una organització o govern"; 3) col·lectivisme institucional, entès com la distribució col·lectiva dels recursos; 4) col·lectivisme de grup, que és el grau en què els individus expressen l'orgull, la lleialtat i la cohesió en l'àmbit de les seves famílies o de les organitzacions a què pertanyen; 5) igualtat de gènere; 6) assertivitat, que és la capacitat d'expressar sentiments, emocions o pensaments de manera lliure i amb seguretat; 7) orientació cap al futur, que inclou comportaments com la planificació, la inversió o l'endarreriment de gratificacions individuals o col·lectives; 8) orientació al rendiment, que és la manera com una organització o una societat anima els seus membres a millorar i els recompensa; 9) orientació humana, que és la manera com una societat o una organització recompensa els seus membres per ser justos, altruistes, generosos i amables amb els altres.

De les definicions precedents destaquem els conceptes següents que formarien part de la cultura organitzacional:

- Missió
- Visió
- Valors
- Creences
- Identitat
- Normes, regles
- Pràctiques
- Lideratge
- Reputació
- Comunicació

De tots aquests conceptes, destaquem els *valors*, que apareixen, de manera directa o indirecta, en bona part de les definicions anteriors. McEwan (citat a Alas, 2011) destaca que "els valors representen el nivell més profund de la cultura". En el mateix sentit, O'Reilly i altres (1991) destaquen que els valors són una forma comuna a través de la qual es pot operacionalitzar la cultura de manera quantitativa. Per a Martos (2009:50), "el nucli de la cultura corporativa el constitueixen els valors operatius, aplicats a la resolució de situacions concretes, per tant a l'hora de buscar constel·lacions de valors que puguin ser identificats com a cultura corporativa, és necessari atendre les declaracions de la Direcció, d'una banda, i al plantejament de situacions concretes, de l'altra".

Considerem dins de l'àmbit dels valors els sistemes de recompenses i incentius, el sistema de control, la col·laboració, l'aprenentatge, el desenvolupament personal, la integració, la innovació, el tracte als clients i l'adaptació al canvi, citats en les definicions anteriors.

Els valors són "judicis subjectius que poden ser apresos a través d'experiències de socialització" (Fitzgerald, Desjardins, 2004). En molts casos, reflecteixen allò que els directius realment creuen que ha de ser l'organització o el que els agradaria que fos. Fitzgerald i Desjardins destaquen que els valors són conceptes o creences, situacions o comportaments que transcendeixen situacions concretes, que guien la selecció o

l'avaluació de comportaments o esdeveniments, i que estan ordenats per la seva importància relativa a dins de l'organització.

Un estudi de Schlager i altres (2011) considera els valors com la “marca de l'empresari” i els classifica en cinc categories: 1) *valors econòmics*, que inclouen el sou, els beneficis de jubilació, les vacances i els dies lliures, i la seguretat laboral; 2) *valors de desenvolupament*: oportunitats de formació, cultura de tutelatge, creativitat, entorn motivador i reconeixement del treball individual; 3) *valors socials*: entorn respectuós, relació amigable amb els companys, esperit d'equip, companys competents, bons directius i actitud orientada a les persones; 4) *valors de diversitat*: varietat d'activitats laborals, realització de tasques estimulants i reptes, i realització de tasques interessants, i 5) *valors de reputació*: bona qualitat dels productes oferts, productes coneguts, productes innovadors, bona reputació de l'organització entre els amics, continuïtat de la marca.

La investigació de Schlager i altres relaciona els valors econòmics, de desenvolupament i socials amb la satisfacció dels empleats, i els valors socials, de diversitat i de reputació amb la identificació amb l'organització actual o potencial. En canvi, no és capaç de trobar correlacions significatives entre els valors econòmics i de desenvolupament, i la identificació amb l'organització.

A partir de la realització de quaranta-cinc entrevistes en profunditat amb directius d'empreses i amb experts en gestió, McDonald i Ganz (1992) van elaborar una llista de vint-i-quatre valors compartits, que van classificar en quatre categories: de relació, de canvi, d'activitat i de *statu quo*. Cadascun d'aquests grups du associat un estil determinat de processar la informació i identifica un determinat tipus d'organització. Així:

- Les organitzacions orientades a la *relació* emfasitzen i recompensen els valors compartits d'obertura mental, consideració, cooperació, cortesia, justícia, perdó, humor, integritat moral, obertura i igualtat social. L'estil de processament d'informació associat cerca la discussió, la participació i el consens.
- Les organitzacions orientades al *canvi* emfasitzen i recompensen els valors d'adaptabilitat, autonomia, creativitat, desenvolupament i experimentació. L'estil de processament informatiu es basa en la perspicàcia, la invenció i la innovació.
- Les organitzacions orientades a l'*activitat* emfasitzen i recompensen els valors de l'agressivitat, la diligència i la iniciativa. L'estil de processament d'informació es basa en l'aclariment, el judici individual i la decisió.
- Finalment, les organitzacions interessades en mantenir l'*statu quo* emfasitzen i recompensen els valors de prudència, estalvi, formalitat, lògica, obediència i ordre. Aquest tipus de valors va vinculat a estils de processament de la informació basats en la mesura, la documentació i la computació.

Les persones entrevistades en l'estudi de McDonald i Ganz sovint es referien a aquests valors compartits com a la seva “cultura organitzacional”.

Les característiques de la *missió* corporativa també estan relacionades amb la satisfacció laboral. Concretament, les organitzacions amb una major qualitat de vida laboral semblen ser més propenses a incloure referències a les persones en la declaració de la missió (Blair-Loy et al., 2011). Martos (2009) defineix la missió com la declaració genèrica dels propòsits d'una organització. La missió, la visió i els valors constitueixen, segons aquest autor, el primer "corpus" de la cultura d'una organització.

Hem vist com una de les preocupacions recurrents entre diversos autors és la *congruència* entre aspectes culturals manifestats per l'organització a través de la seva declaració estratègica i la cultura real, que es manifesta a través del comportament de les persones que formen part de l'organització. En aquest sentit, és interessant la investigació realitzada per O'Reilly i altres (1991) sobre l'adequació entre les persones i les organitzacions, a partir de l'anàlisi de quatre variables: compromís normatiu, compromís instrumental, satisfacció laboral i fidelització. La investigació realitzada per aquests autors comprova que la congruència entre les cultures organitzacionals i les cultures individuals prediuen satisfacció i compromís dels treballadors. D'altra banda, la congruència entre l'estratègia manifestada per l'organització i l'estratègia ideal que els empleats afirmen que hauria de tenir l'organització on treballen sembla estar relacionada amb la fidelitat dels empleats (Da Silva et al., 2010).

### 3.2.2. El lideratge

Malgrat que, com hem vist, l'estil de lideratge s'acostuma a incloure dins dels aspectes culturals de l'organització, el tractem de manera separada per la rellevància que té aquest concepte en la nostra investigació. Un dels aspectes més destacats en els manuals de gestió empresarial és l'anàlisi de l'autoritat. Durant la dècada de 1960, el psicòleg organitzacional nord-americà Rensis Likert va definir quatre sistemes d'organització basats en l'estil de direcció (Kreps, 1995):

- Sistema I. Es tracta d'un estil *explotador autoritari* que parteix d'un estil de motivació basat en l'amenaça i la por. Les decisions les prenen els directius, i la comunicació és descendent, amb funcions de control i manipulació.
- Sistema II. És un estil *benèvol autoritari* en què la motivació és, fonamentalment, econòmica, els encarregats de prendre decisions continuen sent els directius i la comunicació és sobretot descendent. Tot i així, els treballadors poden externalitzar les seves queixes i opinions, malgrat que aquestes manifestacions tenen poca repercussió en el funcionament de l'organització.
- Sistema III. És un estil *consultiu*. En aquest model, l'estil de motivació es basa en recompenses econòmiques i d'afiliació. Els directius prenen decisions després de consultar els empleats i el flux de comunicació que s'hi estableix és descendent i ascendent. En aquestes organitzacions existeix una confiança limitada en les capacitats dels treballadors per prendre les decisions encertades.
- Sistema IV. És l'estil *participatiu*, en què la motivació es basa, sobretot, en l'autorealització. En aquest model d'empresa, les decisions les prenen els grups i la

comunicació flueix en totes direccions. Les organitzacions que adopten aquest estil de gestió animen els treballadors a participar totalment en l'establiment de metes i en la presa de decisions.

És interessant veure com la comunicació va tenint cada cop més importància a mesura que la presa de decisions es va compartint més amb els membres de l'organització. En el mateix sentit que el model de Likert, Robert Blake i Jane Mouton desenvolupen un model de lideratge que es basa en la productivitat i en els factors humans (Kreps, 1995). El model es representa en una malla en què l'eix horitzontal representa la preocupació per les persones i l'eix vertical, la preocupació per la producció. Cada eix està numerat de l'u al nou. La combinació dels dos elements –persones i producció– donen lloc als següents estils de lideratge extrems:

- Estil de lideratge *indiferent* (persones: 1, producció: 1). El líder delega i desapareix. No fa cap esforç per organitzar els membres de l'empresa perquè facin la seva feina.
- Estil de lideratge *complaent* (persones: 9, producció: 1). El líder fomenta un ambient de treball agradable amb la voluntat d'augmentar el rendiment. El resultat és un entorn de treball amigable, però no necessàriament productiu.
- Estil de lideratge *autoritari* (persones: 1, producció: 9). El líder està orientat a les activitats i té un comportament autocràtic amb els subordinats. Els directius amb aquest estil de lideratge consideren poc importants les necessitats dels empleats. Es limiten a pagar diners a canvi de rendiment.
- Estil de *lideratge d'equip* (persones: 9, producció: 9). El líder fomenta un ambient de treball agradable on tots els membres de l'equip es puguin desenvolupar professionalment i personal. Aquests líders busquen la participació dels empleats en l'empresa.

Com ens recorda la teoria X i Y de McGregor, aquests models es basen en una determinada concepció dels individus per part de les persones que exerceixen poder en les organitzacions. També és cert que la disposició d'aquestes categories en una malla implica que els líders reals poques vegades se situen en posicions extremes, sinó que acaben barrejant diferents estils de lideratge.

El lideratge és un procés complex que depèn d'atributs personals més que de la jerarquia. McClellan (2010) destaca com a capacitats crítiques del lideratge l'adaptabilitat, la tolerància a la incertesa i al conflicte, la capacitat de relacionar-se i l'habilitat per delegar. Aquest autor diferencia les funcions dels líders i dels directius. Malgrat tot, sembla coherent pensar que les organitzacions excel·lents situen en llocs de responsabilitat persones amb capacitat de lideratge. En aquest sentit, McClellan pronostica que "les organitzacions 'guanyadores' o sostenibles estaran dirigides per líders capaços de dirigir de forma proactiva i mutar o realitzar transicions progressives per anticipar-se, en contraposició al 'reposicionament estratègic', la 'renovació' o el 'reenfocament', tàctiques invasives i radicals per respondre als canvis" (2010:573).

És fàcil veure en els estils de lideratge de Likert, Blake i Mouton alguns valors que apareixen en el model de McDonald i Ganz. És curiós com els atributs que destaca McClellan del seu líder ideal es corresponen amb els valors de les organitzacions orientades a la relació i al canvi. En la mateixa línia, Alas i altres (2011) destaquen que els líders no només s'han de centrar en els beneficis sinó que han de saber construir relacions fortes i proposar valors als membres del seu equip.

Carmeli i altres (2011) destaquen el paper prescriptor dels líders, en el sentit que les seves opinions són susceptibles de perfilar i influir les opinions dels seus seguidors. Aquests autors destaquen la importància del lideratge en el procés d'identificació dels treballadors amb l'organització, un aspecte que abordarem en el proper apartat.

Un altre concepte interessant relacionat amb el lideratge i amb la cultura organitzacional és el d'*apoderament*, una eina de gestió que consisteix en la delegació de poder de decisió als treballadors perquè se sentin més implicats en l'activitat de l'organització. Un estudi d'Emamgholizadeh i altres (2011) destaca que aquesta estratègia ajuda les organitzacions a crear un entorn on els individus poden utilitzar les seves habilitats i energies per satisfer el client, i relaciona l'apoderament amb la participació en la presa de decisions.

D'acord amb Cook (1994), l'apoderament està relacionat amb organitzacions que tenen determinats valors: la cerca d'una visió i uns valors compartits, el desenvolupament d'una estratègia orientada al client, el lideratge compartit, l'atorgament d'autoritat i responsabilitat a les persones que estan a prop dels clients, l'organització en una estructura que simplifica en nombre de capes entre els clients i la direcció, i el foment d'un entorn que estimuli el treball en equip i l'aprenentatge continu. Cook destaca que l'apoderament és efectiu quan està relacionat amb la consecució dels objectius de l'organització, identificats en la visió de futur i la missió. Segons afirma aquesta experta, "la creença que el poder dels empleats afegix valor al rendiment d'una organització és un pas previ per trencar la cultura tradicional de jerarquia i control en una empresa".

### **3.2.3.El sentiment de pertinença a l'organització**

Els individus es mouen per interessos que no sempre coincideixen amb els de l'organització. Com hem vist anteriorment, la congruència entre els trets culturals col·lectius i individuals és una de les preocupacions recurrents en la literatura sobre cultura organitzacional.

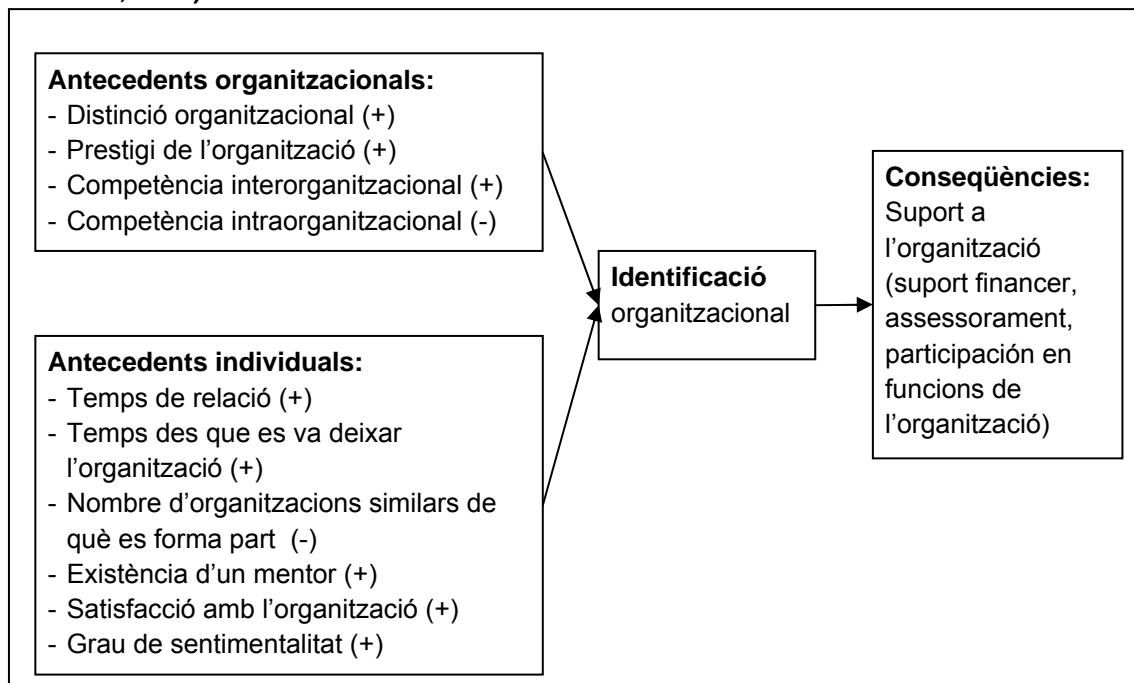
En aquest entorn, el sentiment de pertinença dels empleats a l'organització a la qual pertanyen és un punt clau. Es tracta d'un concepte ampli, relacionat amb altres termes que se situen el mateix àmbit semàntic, malgrat que no són totalment equivalents, com la *identificació*, la *vinculació*, el *compromís* i la *implicació*, que s'aborden de manera exhaustiva en la literatura. Aquests elements estan relacionats estretament amb la motivació i la fidelització.

Un dels treballs més influents sobre identificació organitzacional el van publicar Mael i Ashforth l'any 1992<sup>4</sup>. Aquests dos autors es basen en la teoria de la identitat social desenvolupada per Tajfel i Turner, per explicar el fenomen de favoritisme endogrupal que es dona en els grups mínims (Ayer i Vendrell, 1999). La resposta la troben en el fet que part de l'autoconcepte dels individus es basa en les afiliacions grupals, és a dir, que tendim a identificar positivament els grups dels quals formem part i a avaluar-los millor que els altres. La teoria de la identitat social veu la identificació com un *constructe cognitiu motivacional*, i com un concepte relacional i comparatiu (el nostre grup pot ser percebut com a superior en alguna dimensió de comparació). En la línia dels treballs de Leon Festinger, aquesta teoria manté que els individus s'identifiquen en part per reforçar la seva autoestima.

A partir d'aquesta concepció, Mael i Ashforth defineixen la identificació organitzacional com "la percepció d'unicitat amb o de pertinença a una organització, en què l'individu es defineix a ell mateix en termes de l'organització o organitzacions de la qual o de les quals és membre", una definició que encaixa perfectament amb la nostra concepció de sentiment de pertinença.

Mael i Ashforth adverteixen que és un error comú confondre la identificació amb altres conceptes, com la internalització o el compromís. De fet, adverteixen, hom pot estar compromès amb una organització sense estar-ne identificat. El compromís i la internalització estan vinculats amb l'acceptació de valors i objectius que, com reflexionen els dos autors, poden ser compartits per altres organitzacions, sense necessitat que els individus se'n sentin identificats.

**Figura 4. Correlacions, positives i negatives, de la identificació organitzacional (Maes i Ashforth, 1992)**



<sup>4</sup> L'article ha estat citat 528 vegades en documents indexats a ISI Web of Knowledge, i apareix referenciat en bona part dels documents que hem consultat sobre el tema.



Els dos autors també destaquen que cal diferenciar la identificació organitzacional de la identificació professional o ocupacional, malgrat que els dos conceptes estan relacionats estretament. En aquest sentit, Eisenbeiss i Otten (2008) destaquen que la motivació professional té un paper important en la identificació dels empleats amb l'organització, especialment a l'inici de la relació laboral. Bartels i altres (2010) comproven que la identificació professional acostuma a ser més forta que la identificació organitzacional.

Mael i Asforth relacionen la identificació organitzacional amb diversos antecedents de l'organització i antecedents individuals (Figura 4)

Els dos investigadors van elaborar un qüestionari que recollia preguntes per a cada variable del model i el van passar a un grup d'antics alumnes d'una escola religiosa dels Estats Units. Van trobar correlacions entre les variables estudiades excepte amb el grau de competència entre organitzacions, el nombre d'anys passats des de la marxa de l'organització, el nombre d'organitzacions de què es va formar part i la relació amb un mentor.

Altres autors han abordat la relació entre la identitat cultural de l'organització i les identitats individuals dels seus membres. Bartels i altres (2006) destaquen que els membres d'una organització s'identifiquen més amb ella quan la identitat cultural d'aquesta organització i les seves identitats individuals siguin més semblants i quan se sentin reconeguts com a membres valuosos. El treball de Bartels parteix de la base que els elements de la identitat d'una organització es fan evidents sobretot en moments de canvi. Els autors estudien la identitat cultural d'una empresa en procés de fusió i comproven com els departaments amb vinculacions socials més febles s'identifiquen menys amb la nova organització.

Un altre treball interessant és la revisió realitzada per Riketta i Van Dick l'any 2005 sobre la correlació entre identificació i compromís grupal i organitzacional. A partir de l'avaluació de quaranta estudis sobre el tema, els dos autors conclouen que els grups de treball tenen més influència sobre els treballadors que les organitzacions. Aquesta identificació amb el grup té una base psicològica, en el sentit que el grup de treball és cognitivament més proper a l'individu que l'organització, un fet que també ve determinat per l'estructura de l'organització. El pas d'un sistema burocràtic, rígid, a formes d'organització més complexes i dinàmiques caracteritzades per la comunicació horitzontal i el treball en equip també reforça el paper del grup de treball com a element més important per a la vinculació de l'individu.

Riketta i Van Dick defineixen el compromís com un concepte ampli que inclou la noció d'identificació, d'avaluació positiva de l'organització i la intenció de treballar fort per l'organització i de continuar treballant-hi. Els dos autors, doncs, consideren compromís i identificació gairebé com a sinònims. A partir de definicions de diversos experts, destaquen que compromís implica congruència entre els valors individuals i els de l'organització i una certa vinculació afectiva. N'associen tres factors: una acceptació profunda dels objectius i els valors de l'organització, la voluntat d'exercir-hi un esforç i el desig de continuar mantenint-se'n com a membre.

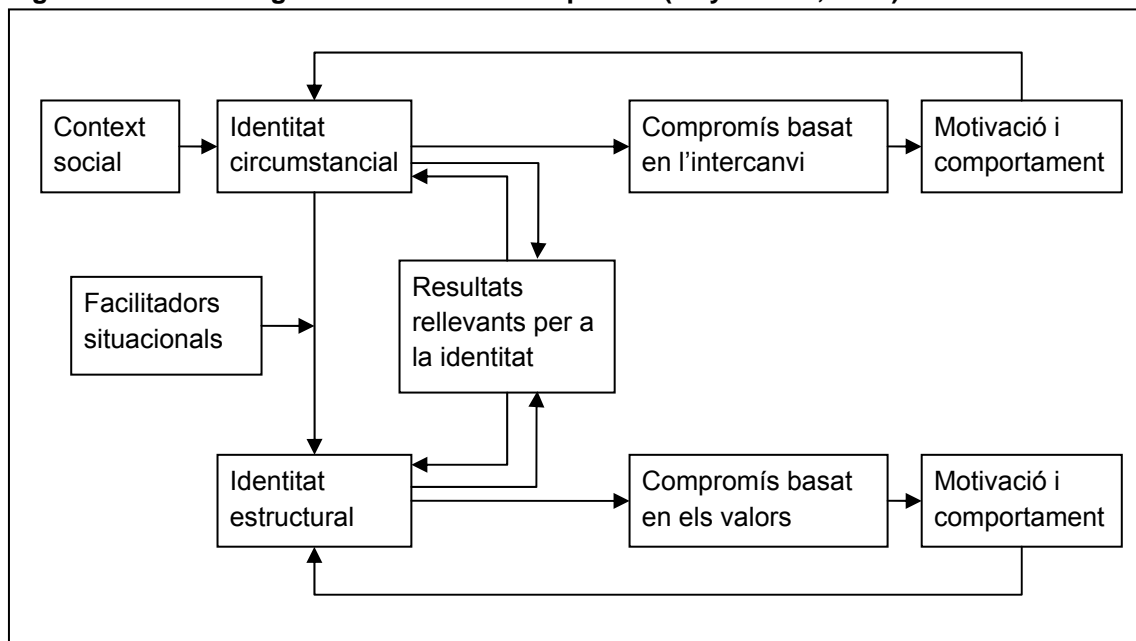
En canvi, igual que Mael i Ashforth, Meyer i altres (2006) consideren que el compromís i la identitat social (que consideren sinònim d'identificació) són termes diferents.

Defineixen el compromís com una força que uneix un individu amb un objectiu (social o no social) i al curs d'una acció rellevant per a aquest objectiu. Destaquen que un individu es pot comprometre amb un grup o una organització per un motiu *afectiu* ("perquè vull"), *normatiu* ("perquè n'estic obligat") o de *continuitat* ("perquè tinc molt a perdre si hi perdo la connexió"). Identificació i compromís coincideixen en el fet que les dues són assumpcions cognitives i col·lectives que vinculen l'individu amb el col·lectiu i que tenen implicacions en el comportament. Però es diferencien en que la identificació té una base exclusivament social, cognitiva i inconscient, mentre que el compromís és una força vinculada a objectius determinats, és més conscient i té conseqüències més rellevants per al funcionament global del grup. Reconeixen que els individus poden establir compromisos sense identificar-se.

Divideixen la identitat social en dos tipus: *circumstancial*, basada en l'interès i que desapareix amb la pèrdua de la relació, i *estructural*, basada en els valors i més duradora. És possible passar d'una identitat circumstancial a una identitat estructural. Aquesta transició està condicionada per diversos factors (estabilitat, estatus, destí comú i impermeabilitat), que contribueixen a percebre que ser membre d'un determinat col·lectiu satisfarà les necessitats bàsiques d'autoestima, seguretat i pertinença. Divideixen també el compromís en dos tipus: un basat en valors compartits i un altre basat en intercanvis. Els individus amb una identitat circumstancial col·lectiva són més propensos a desenvolupar un compromís basat en l'intercanvi i els que tenen una identitat estructural col·lectiva profunda són més propensos a desenvolupar un compromís basat en valors.

A partir d'aquests elements, els autors elaboren un model complex que relaciona la identitat, el compromís, i la motivació i el comportament. En aquest model, el compromís mitjança la identitat i la motivació. (Figura 5)

**Figura 5. Procés integrador d'identitat i compromís (Meyer et al., 2006)**



Si en el model de Meyer i altres la identificació (recordem que els autors la consideren sinònim d'identitat social) és una precondition del compromís i la motivació —malgrat que aquests elements també alimenten la identificació—, Randsley de Moura i altres (2009) comproven que el model de satisfacció-identificació-fidelització és més consistent que el d'identificació-satisfacció-fidelització. Per tant, que la satisfacció és, segons aquests autors, una precondition de la identificació: estic satisfet i, per tant, m'hi identifico.

A aquestes alçades ja podem intuir el pes que té la comunicació en la generació de compromís i identificació social. Madlock i Horan (2009) han estudiat el procés de socialització en empleats que comencen a treballar en una organització. La seva investigació comprova com la socialització de nous empleats en els valors, objectius, regles, polítiques, estils de lideratge, costums i llenguatges propis de l'organització tenen impacte en el compromís.

Beehr i altres (2009) comproven com la comunicació de les metes i objectius de l'organització, que hem vist que se situen en l'àmbit cultural, està relacionada positivament amb l'alineament estructural. Relacionen aquest concepte —el de l'alineament estructural— amb la satisfacció laboral, el compromís, l'execució, l'efectivitat i la fidelització. L'estudi també destaca la influència del lideratge, tant en aspectes com l'apoderament com en l'efectivitat directiva.

La circulació de la informació a l'interior de l'organització és un aspecte essencial en la satisfacció dels empleats. La informació insuficient causa incertesa i augmenta la ambigüitat a l'interior de l'organització, cosa que comporta un descens de la satisfacció laboral, del compromís de i de la productivitat (Rosenfeld et al., 2004).

D'altra banda, Thomas i altres (2009) avaluen un model que relaciona la qualitat i la quantitat de la informació que es transmet als empleats amb la generació de confiança, que alhora crea percepció d'obertura organitzacional i, finalment, de sentiment de pertinença. Els autors comproven com la *qualitat* d'informació és determinant en la relació amb col·legues de feina i amb comandaments intermedis. En canvi, la *quantitat* d'informació té més pes en la relació amb la direcció. De l'estudi de Thomas i altres destaquem la importància de la generació de confiança com a premissa per desenvolupar el sentiment de pertinença, així com el paper de la comunicació descendent. Com destaquen Grandjean i Guéguen (2011), el flux de comunicació vertical descendent en un entorn de treball compromès exerceix una influència real i positiva en els comportaments dels empleats. Aquest “entorn de treball compromès” s'aconsegueix, segons comproven els autors, mitjançant el que anomenen “estratègia de comunicació vinculant”, que, en línia amb la teoria de recursos humans, suposa que els empleats a qui se'ls pregunta la seva opinió sobre un tema determinat hi estan més interessats i implicats.

A partir de la definició que fan Mael i Ashforth d'identificació com a “percepció d'*unicitat amb* o de *pertinença a* una organització”, podem considerar identificació i sentiment de pertinença com a sinònims. Tot i així, ens sentim més còmodes amb el terme sentiment de pertinença perquè és probablement més ampli i més vinculant que el d'identificació (és possible identificar-nos amb un grup i sentir que no hi pertanyem?), i pot incloure un concepte com el de fidelització, que ens sembla que no es pot incloure

dins del concepte d'identificació. Deixem de moment aparcada aquesta qüestió, que abordarem en la fase qualitativa del nostre estudi.

Dels estudis referenciats anteriorment, destaquem els aspectes següents:

- La identificació professional influeix positivament en la identificació organitzacional (Eisenbeiss, Otten, 2008; Bartels et al. 2010).
- La identificació organitzacional depèn de les característiques de l'organització i de les característiques i experiències dels individus que hi pertanyen (Mael i Ashforth, 1992).
- La identificació depèn de la congruència entre la identitat cultural de l'organització i la identitat dels individus que hi pertanyen (Bartels et al. 2006).
- La identificació amb el grup de treball (departament) és més forta que la identificació amb l'organització (Riketta, Van Dick, 2005).
- La identitat condiciona el compromís i el compromís condiciona la motivació que, alhora, influeix positivament en la identitat. Concretament, la identitat circumstancial condiciona el compromís basat en l'intercanvi, i la identitat estructural condiciona el compromís basat en els valors (Meyer et al., 2006).
- La satisfacció és una precondition de la identificació (Randsley de Moura et al., 2009)
- La quantitat i la qualitat de la informació difosa en una organització (comunicació vertical) està relacionada amb la satisfacció, el compromís i la productivitat (Rosenfeld et al., 2004), així com amb la confiança i el sentiment de pertinença (Thomas et al, 2009). D'altra banda, la comunicació de metes, objectius, polítiques, valors, etc. té un paper fonamental en el procés d'identificació (Madlock i Horan, 2009; Beehr et al., 2009), una idea que dona peu a la formulació de la primera hipòtesi del nostre treball.

## 4. Hipòtesis

A partir dels models teòrics avaluats i dels estudis referenciats, sospitem que el coneixement de la identitat cultural per part dels empleats està fortament relacionat amb el sentiment de pertinença a l'organització. Els models teòrics donen suport a la idea que com més coneix l'individu les metes col·lectives més compromís demostra amb el grup al qual pertany.

La primera hipòtesi (H1) d'aquest treball és que *com més coneixement de la identitat cultural d'una organització tinguin les persones que hi treballen més gran serà el seu sentiment de pertinença a la mateixa.*

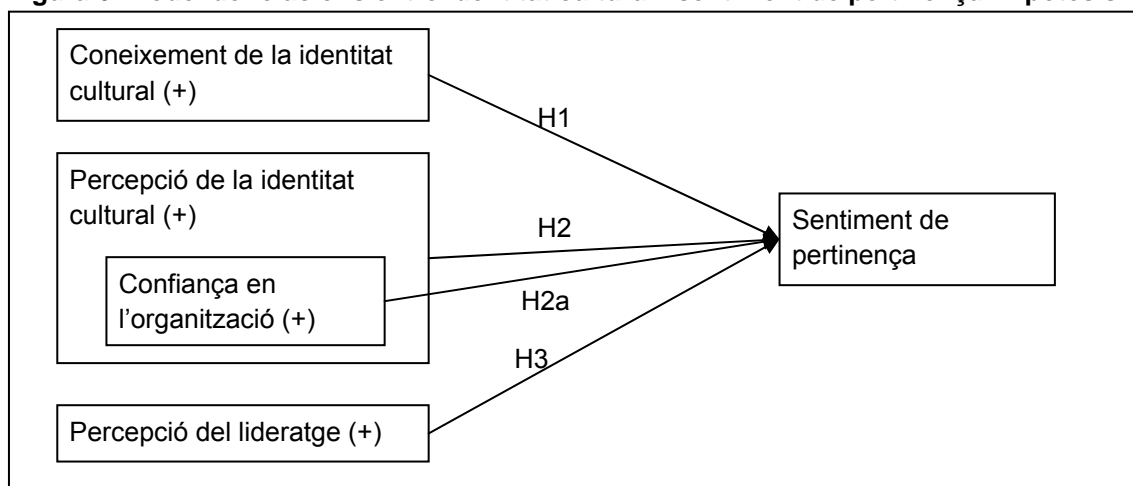
Com hem vist anteriorment, cal tenir en compte la congruència entre les paraules i els fets, i ho fem a partir de la percepció que tenen els empleats sobre la certesa dels aspectes de la identitat cultural de l'organització que els han estat comunicats.

Això ens dóna lloc a la nostra segona hipòtesi (H2): *com més congruent sigui la identitat cultural comunicada per l'organització amb la identitat cultural percebuda per part de les persones que hi treballen més gran serà el seu sentiment de pertinença a l'organització.*

La confiança, que incloem en l'àmbit de la identitat cultural percebuda, sembla tenir un paper clau en la congruència entre la identitat cultural comunicada per l'organització i la identitat cultural percebuda pels treballadors, cosa que ens condueix a formular una subhipòtesi (H2a): *com més confiança en l'organització tinguin les persones que hi treballen més gran serà el seu sentiment de pertinença.*

Finalment, hem vist com diversos estudis suporten la idea que lideratge té un paper fonamental en el procés d'identificació, cosa que ens dóna peu a la formulació de la nostra tercera hipòtesi (H3): *com millor percebin les persones que treballen en una organització els seus superiors jeràrquics més gran serà el seu sentiment de pertinença a la mateixa.*

**Figura 6. Model de relacions entre identitat cultural i sentiment de pertinença. Hipòtesis**



## 5. Metodologia

### 5.1. Justificació de la metodologia escollida

Aquest treball de recerca està concebut com una aproximació metodològica sobre la relació entre la identitat cultural i del sentiment de pertinença en les organitzacions. En aquest sentit, és imprescindible començar per identificar correctament els conceptes que formen part del nostre model d'anàlisi. Per fer-ho, hem fet servir una metodologia qualitativa a partir d'entrevistes en profunditat a experts en comunicació, recursos humans i gestió, i un qüestionari obert, molt breu, enviat a especialistes en comunicació interna. Els resultats d'aquesta primera fase d'investigació ens han d'aportar informació per poder elaborar una definició dels conceptes d'identitat cultural

i de sentiment de pertinença, així com identificar els elements que formen part de cadascun d'ells. Aquesta informació completarà l'anàlisi que hem fet a partir de la revisió de la literatura. La fase qualitativa també ens ha de permetre realitzar una primera comprovació de les hipòtesis realitzades i construir un qüestionari que validarem quantitativament en una segona fase en una mostra petita de treballadors d'una organització sanitària (Institut Català d'Oncologia de L'Hospitalet de Llobregat).

L'objectiu de l'estudi és construir i validar el model que hem esbossat anteriorment (Figura 6). Per a la construcció dels elements que formaran part de cada variable recollida en el model, hem recorregut a eines qualitatives i per validar la seva eficàcia hem utilitzat una metodologia quantitativa. En aquest treball, no ens interessa generalitzar les conclusions al nostre univers d'estudi, sinó simplement posar a prova l'instrument de mesura amb una mostra petita de treballadors d'una organització que hagi explicitat els elements que conformen la seva identitat cultural. Entenem que aquesta eina s'haurà de validar en estudis posteriors.

## **5.2. Fase qualitativa**

### **5.2.1. Entrevistes en profunditat**

L'entrevista és una eina de recerca molt potent, que permet obtenir informació a partir de la vivència individual de la persona entrevistada (Alonso, 1999). Existeixen diversos tipus: l'entrevista estructurada o sistematitzada, en què l'entrevistador actua com a "simple transcriptor de les respostes dels subjectes seleccionats" (Miguel, 2010:253); l'entrevista completament desestructurada o conversacional informal, caracteritzada pel sorgiment de les preguntes en el context i en el curs natural de la interacció (Valles, 2000), i finalment un ventall de modalitats intermèdies, que basculen entre la rigidesa de les entrevistes estructurades i la laxitud de les entrevistes completament desestructurades. Segons les diferències en la seva execució o les preferències dels autors, aquest tipus d'entrevista es coneix amb diferents noms: no sistematitzada, no estructurada, focalitzada, estandarditzada oberta o semiestandarditzada (Valles, 2000; Miguel, 2009).

Per tal d'aconseguir informació i opinions d'experts sobre el tema que ens ocupa hem escollit l'entrevista en profunditat, que d'altra banda és el tipus d'entrevista no estructurada més freqüent en ciències socials (Miguel, 2010). A partir d'un guió tancat, hem adaptat les preguntes a les característiques de cada entrevistat i al desenvolupament de l'entrevista, amb la possibilitat de modificar-ne l'ordre segons les respostes de la persona entrevistada.

La selecció dels entrevistats s'ha dut a terme buscant perfils d'àmbits que abordin el nostre tema d'estudi des de perspectives diferents, concretament experts en comunicació, en gestió empresarial i en recursos humans. Aquesta selecció d'entrevistats correspon a la categoria que Gorden (citat a Valles, 2000:213) considera com a entrevistat especial, que defineix com "qualsevol persona que dona informació directament rellevant per als objectius de l'estudi i que és seleccionada perquè ocupa una posició única en la comunitat, grup o institució a estudiar".

El guió de l'entrevista conté preguntes com ara<sup>5</sup>: “com definiríeu la cultura d’una organització?”, “quina creieu que ha de ser la raó de ser d’una empresa?”, “quina importància creieu que tenen els principis ètics en la gestió de les persones?”, “què creieu que motiva les persones en una organització?” o “de què depèn el sentiment de pertinença a una organització?”, que, segons el cas, podran canviar la seva formulació.

Una de les entrevistes s’ha fet amb el director de recursos humans de l’organització sanitària que hem escollit per validar el nostre model d’anàlisi. A més de la informació genèrica que desitgem obtenir per desenvolupar el model, aquesta entrevista ens ha de permetre conèixer informació sobre l’entitat, les accions de comunicació interna desenvolupades per donar a conèixer als treballadors els elements de la identitat cultural, el clima comunicacional de l’organització i la percepció que té la direcció de l’entitat escollida sobre el sentiment de pertinença dels seus empleats. Algunes de les preguntes específiques són “s’han difós els valors que ha definit l’organització?”, “heu comunicat la missió i la visió?”, “els treballadors saben quina és la raó de ser de la institució?”, “comuniquen els objectius estratègics?”.

Les entrevistes en profunditat han estat presencials, s’han enregistrat i a continuació s’han transcrit. Una vegada fetes les entrevistes, per tal de poder analitzar-ne el contingut i comparar-les, n’hem interpretat els punts rellevants mitjançant inducció simple, que ens ha servit de base per a una anàlisi exploratòria (Miguel, 2010). Els resultats de les entrevistes en profunditat han servit, fonamentalment, per operacionalitzar els conceptes que formen part del nostre model.

### **5.2.2. Qüestionari obert**

Per completar la informació obtinguda en les entrevistes en profunditat, hem enviat un qüestionari obert breu a experts en comunicació, sobretot de l’àmbit de la comunicació interna. Per realitzar aquest qüestionari hem utilitzat una eina de gestió d’enquestes per Internet<sup>6</sup> i s’ha fet arribar als membres del grup de LinkedIn Foro de Comunicación Interna<sup>7</sup>, format per gairebé 300 professionals de la comunicació d’arreu d’Espanya, interessats en l’àmbit de la comunicació interna<sup>8</sup>. Addicionalment, també s’ha demanat la participació a altres experts en comunicació.

El qüestionari ens ha servit també per a la tasca d’operacionalització dels conceptes que formen part del model i per fer una primera validació d’algunes de les nostres hipòtesis.

El qüestionari, de tres preguntes concretes, de resposta lliure, formaria part de la categoria d’entrevista estandarditzada oberta, caracteritzada per l’ús d’un “llistat de

---

<sup>5</sup> El guió complet de les entrevistes en profunditat es pot veure en l’Annex 1

<sup>6</sup> [www.encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com)

<sup>7</sup> <http://www.linkedin.com/groups/Foro-Comunicaci%C3%B3n-Interna-3912534>

<sup>8</sup> El missatge demanant la participació en el qüestionari que s’ha enviat als membres d’aquest grup es pot veure a l’Annex 2.

preguntes ordenades i redactades per igual per a tots els entrevistats, però de resposta lliure o oberta” (Valles, 2000:180). Les tres preguntes que formen part d’aquest qüestionari són: “què entens per cultura empresarial?”, “quins conceptes associes amb la cultura empresarial?”, “de què creus que depèn el sentiment de pertinença a una organització?”. La primera i l’última pregunta permeten una resposta lliure en un quadre de text. En canvi, la segona, en què es demanen conceptes concrets, és de resposta oberta però limitada a sis línies<sup>9</sup>.

Igual que les entrevistes en profunditat, el qüestionari s’ha analitzat mitjançant inducció simple. La concisió de les preguntes ha simplificat la tasca d’identificar els termes més comuns. No hem considerat necessari realitzar una anàlisi quantitativa dels resultats.

Una vegada analitzats els resultats de les entrevistes en profunditat i dels qüestionaris breus, hem operacionalitzat els conceptes que formen part del nostre model i hem fet una primera comprovació de la primera hipòtesi.

### **5.3.Fase quantitativa**

Els resultats de la fase qualitativa ens han permès poder elaborar un qüestionari tancat, amb blocs de preguntes que corresponen a les variables que formen part del model:

- Bloc 1. Coneixement de la identitat cultural
- Bloc 2. Percepció de la identitat cultural
- Bloc 3. Lideratge
- Bloc 4. Sentiment de pertinença

Finalment, es pregunten dades generals:

- Sexe
- Edat (agrupada per intervals)
- Temps treballat a l’organització
- Categoria professional (a partir de la classificació aportada per l’organització)

Les preguntes que apareixen en tots els blocs s’han mesurat amb una escala de Likert de cinc punts. La construcció del qüestionari, a partir de la revisió de la literatura i de les conclusions de la fase qualitativa de l’estudi, s’explicarà en el proper apartat.

L’enquesta té com a objectiu validar el model que hem explicat en l’apartat d’hipòtesis d’aquest treball que relaciona el coneixement i la percepció de la identitat cultural i el sentiment de pertinença a una organització entre els seus empleats, però, com ja hem advertit, no pretén extreure’n conclusions sobre una organització concreta. En aquest sentit, entenem aquest treball com una aproximació metodològica i per aquest motiu no ens ha interessat obtenir respostes d’una mostra representativa del nostre univers d’estudi, malgrat que hem seleccionat de manera aleatòria les persones a qui hem enviat l’enquesta, de manera proporcional a les categories professionals.

---

<sup>9</sup> Les preguntes del qüestionari també es poden veure a l’Annex 2.



El model s'ha validat entre treballadors de l'Institut Català d'Oncologia (ICO) de L'Hospitalet, ubicats a l'Hospital Duran i Reynals. Hem escollit aquesta organització per conveniència i perquè ha construït i comunicat una identitat cultural sòlida que la diferencia d'altres organitzacions sanitàries properes. És, doncs, un bon banc de proves on validar el nostre model.

A l'ICO Hospitalet treballen 677 persones<sup>10</sup>. A partir d'aquest univers, hem seleccionat una mostra de 150 persones, de manera proporcional a les categories professionals següents:

- 30 facultatius (metges i professionals sanitaris superiors)
- 39 professionals d'infermeria
- 11 tècnics
- 19 auxiliars
- 4 zeladors
- 46 professionals d'administració i gestió (administratius, tècnics no sanitaris i directius)

La selecció s'ha dut a terme de manera aleatòria per part de personal de la Direcció de Persones de l'ICO. Del llistat de 150 persones resultant, el mateix personal de la institució ha eliminat aquells professionals que ja no treballen al centre, cosa que ha donat lloc finalment a una mostra de 135 persones.

L'enquesta s'ha enviat per correu intern, en un sobre tancat, amb una carta explicativa, signada per la Direcció de Persones de l'ICO<sup>11</sup> i un sobre blanc on poder dipositar les enquestes un cop complertes. Aquest sobre s'ha identificat amb una etiqueta amb el nom de l'autor d'aquest estudi, que treballa en una altra institució, en el mateix edifici. Hem rebut les enquestes complertes per correu intern. El sobre de l'enquesta i la carta no duen cap identificació corporativa.

Les respostes s'han analitzat amb el paquet estadístic per a ciències socials SPSS 19. Avaluarem la relació de cadascuna de les variables independents (coneixement de la identitat cultural, percepció de la identitat cultural, confiança en la institució i lideratge) amb la variable dependent sentiment de pertinença. La mostra avaluada no és representativa de la població estudiada i, per tant, els resultats que obtinguem en aquesta anàlisi no es podran extrapolar. És per això que no tindrà sentit realitzar més anàlisis estadístiques de les dades recollides ni a extreure conclusions sobre la població estudiada a partir dels resultats observats a la mostra.

## 6. Desenvolupament

Per tal de poder comprovar les hipòtesis del nostre treball, hem elaborat un qüestionari de 26 preguntes a partir de la revisió de la literatura sobre el tema, de l'elaboració

---

<sup>10</sup> Dades de la memòria d'activitats de l'ICO 2010:

[http://www20.gencat.cat/docs/salut/Minisite/ICO/LICO/Documents/Arxius/07.48242L01%20NOVA%201.1.6%20MemorialICO\\_2010\\_CAT\\_DEF.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/salut/Minisite/ICO/LICO/Documents/Arxius/07.48242L01%20NOVA%201.1.6%20MemorialICO_2010_CAT_DEF.pdf)

<sup>11</sup> La carta demanant la participació dels empleats es pot veure a l'Annex 3

d'entrevistes en profunditat amb tres experts i de la realització d'un qüestionari obert respost per 23 especialistes en comunicació interna. El model resultant ha estat avaluat en una mostra aleatòria de 35 treballadors d'una organització sanitària.

## **6.1. Fase qualitativa**

### **6.1.1. Entrevistes**

El nostre treball recull les opinions i percepcions de tres experts en comunicació, gestió empresarial i recursos humans. Es tracta de Marcos Urarte, consultor empresarial i conferenciant; Joan Costa, comunicòleg, pioner al nostre país en la integració de les comunicacions a l'empresa, i Àngel Vidal, director de Persones de l'Institut Català d'Oncologia. Hem volgut conèixer els punts de vista d'experts en àmbits diferents sobre les dimensions culturals, socials i ètiques de les organitzacions. Les entrevistes s'han realitzat entre els mesos d'abril i juny de 2012. Veurem el contingut de cadascuna d'elles i, a continuació, n'analitzarem els aspectes clau per a la nostra investigació.

Les entrevistes tenen un format semiestructurat, és a dir, es basen en un guió previ però s'adapta a les característiques de la persona entrevistada i al desenvolupament de la conversa.

#### **6.1.1.1. Marcos Urarte**

Marcos Urarte és consultor estratègic, coach i conferenciant internacional. És director de la consultoria Pharos i conseller independent de diverses empreses. És director general de Smart Planet, la productora del programa de televisió Redes. Exerceix com a docent en les principals escoles de negoci del país, així com en nombroses universitats de tot el món, i forma part del consell editorial de diverses revistes de gestió empresarial. És membre dels *think tank* Club de Roma, Instituto Elcano i Atenea. És coautor de diversos llibres sobre lideratge, talent i gestió de les organitzacions: "Forjadores de Líderes", "En clave de talento", "Patologías de las Organizaciones" i "Liderazgo Humanista y de Servicio".

L'entrevista es va dur a terme el 3 de maig de 2012. Resumim a continuació els temes tractats:

- *Definició de cultura organizacional.* La cultura són els comportaments de l'organització i allò que la diferencia de les altres. Els empleats "són la cultura".
- *Elements de la cultura organizacional.* Uns són la *missió*, *visió* i *valors*, que han de ser definits per la propietat de l'empresa, però l'organització ha de participar-hi perquè si no, existeix el risc que "la cultura escrita no coincideix amb la cultura real". "Compartir la missió, visió i valors és un factor de competitivitat importantíssim." Un altre element és la *comunicació*, descendent i ascendent, i un altre, la responsabilitat social: els compromisos interns i externs, que està relacionada amb

la *reputació*. S'haurien de tenir en compte les expectatives dels diferents grups d'interès respecte a l'organització.

- *Valors*. “Els valors no es poden adquirir”, són com l'ADN de l'empresa. “Els processos de selecció haurien de tenir en compte els valors de l'empresa per buscar persones que tinguessin uns valors més o menys alineats.” Quan els tenim a dintre, se'ls ha de preguntar amb generositat contínuament: la gent vol “que se li preguntí, que se l'escolti, que no hi hagi agendes ocultes”. Valors importants: coherència, transparència i exemplaritat.
- *Funció social de les organitzacions*. Generar riquesa, desenvolupar els seus professionals i contribuir a la sostenibilitat de la societat. Les empreses responsables no tenen un menor percentatge de beneficis i a més estan aportant a la societat molt més.
- *Empresa ideal*. És aquella en què “els seus professionals, els seus clients, els seus proveïdors són prescriptors de l'empresa”.
- *Reputació i responsabilitat social*. Les empreses tenen molt clar que “la reputació positiva és difícil de valorar, però també tenen clar que una reputació negativa podria acabar amb la resta d'actius d'una empresa”. “La responsabilitat social corporativa no és com gasten els diners sinó com guanyen els diners.”
- *Ètica*. A mi no m'agrada parlar d'ètica. “Al final jo crec que la vida es resumeix bastant en aquesta frase: tracta els altres com t'agradaria que et tractessin a tu.” “Tothom sap el que està bé i el que està malament.”
- *Motivació*. Cada persona es motiva per coses diferents. El que han de fer les empreses és crear “entorns motivants”, en què els professionals es puguin desenvolupar.
- *Lideratge*. Existeixen lideratges formals i informals a dins de les empreses. El directiu ha de saber identificar les persones més adients per fer cada tasca. Els líders de l'organització han d'estar alineats amb la missió, visió i valors.
- *Sentiment de pertinença*. Cal diferenciar entre *sentiment* de pertinença i *orgull* de pertinença. Hem de cercar que les persones se sentin orgulloses de treballar en la nostra empresa.

#### **6.1.1.2. Joan Costa**

Joan Costa és expert en comunicació, consultor empresarial i director de més de quatre-cents programes d'imatge i comunicació per a grans empreses de tot el món. És dissenyador gràfic i doctor en comunicació social. Ha estat un pioner al nostre país en la integració de les comunicacions a l'empresa. És autor de diversos models de planificació estratègica de la comunicació, que ha desenvolupat en més de quaranta llibres i desenes d'articles acadèmics sobre comunicació, imatge i disseny. L'any 1975

va fundar la primera empresa del país dedicada a la consultoria en imatge i comunicació, el Centro de Investigación y Aplicaciones de la Comunicación (CIAC). Ha exercit com a docent en diverses universitats del món. L'any 2001 la Universidad Iberoamericana de México va crear la Càtedra Joan Costa i actualment dirigeix diversos màsters i cursos de comunicació contínua. Ha rebut diversos premis i reconeixements per la seva tasca.

Els models teòrics de Costa serveixen com a base teòrica per aquest treball. És per aquest motiu que hem volgut entrevistar-lo. Considerem que les seves experiències i visions sobre la cultura organitzacional i el sentiment de pertinença són importants per poder construir el nostre model d'anàlisi.

L'entrevista va tenir lloc el dia 11 de juny de 2012. Estructurem les respostes en els temes següents:

- *Definició de cultura organitzacional.* La cultura és la manera com els responsables de l'empresa incorporen entre la gent una *manera de fer pròpia*. D'aquí surten les *regles de joc* i la *normativa* de l'empresa. Totes les empreses tenen una cultura, encara que no en siguin conscients, perquè es tracta d'una necessitat. L'empresari té l'obligació d'establir aquesta cultura. Si no ho fa, sorgirà de manera espontània. Els elements de la cultura es comuniquen a través dels actes. I les coses que es fan s'expliquen a través dels mitjans de comunicació de l'empresa. "La missió és implantar la cultura". La cultura són primer principis, però després s'ha d'anar adaptant als canvis de l'entorn.
- *Elements de la cultura organitzacional.* La cultura es transmet a través de la *conducta*. Conducta exemplar, conducta ètica, conducta "d'escollir l'altre", "cultura de voler compartir, de treballar en equip, de transparència". Els integrants concrets de la cultura els definirà l'empresa. S'ha de definir la *missió*, la *visió* i els *valors*, però s'han de correspondre amb les *accions* de l'empresa. "Els fets són el que s'ha d'impulsar en les empreses". És essencial la *sinceritat* i la *reciprocitat* ("la manera com jo vull tractar la gent i vull que em tractin a mi"), "com vull que sigui l'empresa", "com voldria que la gent apreciés la meua empresa". Tot això ha de ser espontani i ha de sorgir de l'empresari, de l'emprenedor.
- *Valors.* Els valors s'han de fer explícits amb les actituds, "des de dalt". Valors de *transparència*, d'*obertura*, de *descentralització*, d'*honestedat* i de *confiança*: "dóna confiança a la gent i dóna llibertat". L'empresari és el responsable de promoure els valors de l'empresa i per això ha de donar exemple.
- *Funció social* de les organitzacions. La raó de ser dependrà de cada empresa, però hi ha elements comuns: totes "les empreses són grups humans, equips de gent". Totes tenen una cultura i projecten una *imatge*.
- *Principis ètics.* Són fonamentals. La sinceritat, pensar en els altres. En comunicació el més important és el receptor.

- *Responsabilitat social*. “Les empreses haurien de funcionar com les persones”, per un impuls ètic i honest, però això no pot ser una imposició. Les empreses han de fer beneficis i pagar impostos.
- *Motivació*. Els treballadors han de ser motivats perquè participin. Per això se’ls ha de donar *informació* i generar *confiança*. La motivació depèn de cadascú però no sempre és econòmica. “És el respecte a l’altre i la descoberta de l’altre el que més motiva la gent”, “considerar que l’altre té capacitat de decidir i de pensar”.
- *Organització de l’empresa*. “La jerarquia no és el que determina l’activitat”. Treball en xarxa, treball en equip. “És qüestió de reorganitzar l’empresa com una xarxa, en la qual tots estiguem connectats d’una manera o una altre i no hi ha *mando*, hi ha responsabilitat”.
- *Lideratge*. Els líders han de ser els comandaments intermedis. El màxim responsable ha d’escollir la persona adient per fer cada tasca.
- Sentiment de pertinença. Depèn que el màxim responsable el sàpiga fomentar: amb l’exemple i amb capacitat d’entusiasmar.

#### 6.1.1.3. Àngel Vidal

Àngel Vidal és el director de Persones i Qualitat de l’Institut Català d’Oncologia, una institució pública de la Generalitat de Catalunya creada l’any 1995. Vidal va formar part del grup que va posar en marxa l’ICO, juntament amb Pau Viladiu i Carles Serra. És diplomad en infermeria i màster en lideratge de serveis sanitaris i en gestió de serveis d’infermeria. Entre els anys 2007 i 2009 va ser director de Processos, Cures i Qualitat de l’Institut Català de la Salut. Anteriorment, va ocupar diversos càrrecs de responsabilitat a l’ICO i a l’Hospital Universitari de Bellvitge. És coautor de diverses publicacions sobre infermeria i gestió de la qualitat.

L’entrevista amb el director de Persones de l’ICO va tenir lloc el dia 25 d’abril de 2012. A més de tractar sobre els conceptes que formen part del nostre model, la conversa va servir per conèixer la cultura de l’Institut Català d’Oncologia i les accions de comunicació que du a terme aquesta entitat per donar-la a conèixer als seus treballadors. Agrupem les respostes en els temes següents:

- *Definició de cultura organitzacional i elements que en formen part*. Són els trets que *identifiquen* una organització i la diferencien de la resta. Els líders, les direccions, fan les cultures. Aquests trets són els *valors*, com l’*humanisme* o l’*excel·lència*.
- *Cultura de l’ICO*. A l’ICO, des del començament implantem valors com el *tracte* al pacient i a les famílies, la *calidesa*, la *transparència*, la *comunicació*, el respecte, que han acabat impregnant l’organització. “Això jo crec que són *fets reals*, perquè una altra cosa de vegades, et trobes amb organitzacions que ho tenen més des d’una perspectiva teòrica i no pràctica.” Els valors s’han de revisar. Ara és important el valor de la *sostenibilitat*, i la transparència ho és més que mai. Per ser creïble has

de *predicar amb l'exemple*. La gent que ve a treballar a l'ICO "es contagia d'una manera de fer".

- *Missió i visió de l'ICO*. A l'ICO la recollim en les targetes de visita, està penjada en cartells. Quan els hi preguntem als treballadors en enquestes no te la diuen exactament, però sí d'una manera similar. "Estic convençut [...] que saben el que volem o el que també ells volen, perquè és una *confluència*". "En aquesta organització si 'algo' està molt ben entès és que s'ha de tractar molt bé els pacients i familiars." "Aquí algú que no faci això desentona molt, se li veu molt ràpid."
- *Participació dels empleats en la definició de l'estratègia*. "En les reunions que es fan a nivell de cada servei, mitjançant un sistema per recollir objectius, col·laboren", però podrien col·laborar més. De tota manera, han de ser els líders els qui ho facin.
- *Lideratge*. L'organització ha de dir qui vol que siguin els seus líders. "Els informals els has de fer formals." El líder té el deure de compartir els objectius de l'empresa, si no és així l'organització és disfuncional.
- *Funció social de les organitzacions*. El primer és saber quins són els seus *objectius*, la seva raó de ser, definida per la *missió*, que ha d'estar explicitada amb *objectius* i un *pla d'acció*. "Els professionals i les persones que treballen en una empresa no saben molt bé delimitar quins són els objectius de l'empresa de quins són els seus". S'ha de saber fer confluïr els objectius individuals i els de l'empresa. "Un líder o un professional important de l'organització, si no va alineat amb els objectius de l'empresa, tindrem conflicte o tindrem problema."
- *Principis ètics*. És un aspecte principal. Estan molt relacionats amb la *responsabilitat* de tothom, dels càrrecs de comandament i dels empleats. "Una organització estableix un contracte amb l'empleat" que han de complir les dues parts. "Una cosa important és no enredar, *no dir mentides*."
- *Motivació*. A la gent no els hem de demanar que estiguin motivats, sinó que facin les coses bé. "El que hem de cuidar és que hi hagi un bon ambient": ambient de companyonia. La clau per crear aquest bon ambient es troba en el lideratge: "allà on tenim mals líders o líders petits [...] hi ha mal rotllo".
- *Sentiment de pertinença*. Es fa des de la "*imatge de l'empresa*" [identitat], amb el bon tracte als professionals. A l'ICO els deu primers anys "vam voler treballar molt per ser diferents". És important la *fidelització*. Si vols fidelitzar les persones els has de donar alguna cosa que els identifiqui amb l'organització. També que estigui a prop dels càrrecs directius. Els càrrecs directius han de ser assequibles.

En la taula 1 comparem cadascun dels aspectes tractats en les entrevistes per cada expert.

**Taula1. Resum de les entrevistes en profunditat**

<b>Tema</b>	<b>Marcos Urarte</b>	<b>Joan Costa</b>	<b>Àngel Vidal</b>
<i>Definició de cultura</i>	Comportaments	Manera de fer	Trets que identifiquen l'organització
<i>Elements de la cultura</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Missió, visió, valors</li> <li>- Comunicació</li> <li>- Reputació</li> </ul>	Missió, visió, valors que corresponguin amb les accions	Valors
<i>Valors importants</i>	Valors: ADN de l'empresa. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coherència</li> <li>- Transparència</li> <li>- Exemplaritat</li> </ul> Importància de reclutar treballadors alineats	Valors: es fan explícits amb les actituds. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparència</li> <li>- Obertura</li> <li>- Descentralització</li> <li>- Honestat</li> <li>- Confiança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanisme</li> <li>- Excel·lència</li> </ul>
<i>Funció social de les organitzacions</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar riquesa</li> <li>- Desenvolupar els professionals</li> <li>- Contribuir a la sostenibilitat de la societat</li> </ul>	Depèn de cada empresa. Totes són grups socials que tenen una cultura i projecten una imatge	Depèn de la missió, explicitada amb objectius i pla d'acció.
<i>Principis ètics</i>	No m'agrada parlar d'ètica, és relatiu. Reciprocitat: tracta els altres com t'agradaria que et tractessin a tu	Són fonamentals. Sinceritat Pensar en els altres	Són fonamentals. Sinceritat Responsabilitat
<i>Motivació</i>	La motivació depèn de cadascú S'han de crear entorns motivants	La motivació depèn de cadascú S'ha de donar informació als treballadors i generar confiança	No hem de demanar als treballadors que estiguin motivats sinó que facin les coses bé. Hem de fer que hi hagi un bon ambient
<i>Lideratge</i>	Formal/informal. L'organització ha d'identificar els líders i donar-los responsabilitat Alineació amb missió, visió i valors	Els líders ha de ser els comandaments intermedis	L'organització ha de dir qui vol que siguin els seus líders. Els informals s'han de fer formals Alineació amb objectius
<i>Sentiment de pertinença</i>	Diferència sentiment de pertinença/orgull de pertinença	Depèn del lideratge	Depèn del lideratge i de la fidelització

### 6.1.2. Qüestionari obert

Per complementar la informació obtinguda a través de les entrevistes, hem fet arribar a diversos experts en comunicació un qüestionari de resposta oberta. L'enquesta s'ha fet

arribar a unes 350 persones i s'han rebut finalment 22 respostes vàlides, entre els dies 5 i 14 de juny. Com ja hem explicat en l'apartat referent a metodologia, les preguntes d'aquest qüestionari obert eren les següents: "què entens per cultura empresarial?", "quins conceptes associes amb la cultura empresarial?", "de què creus que depèn el sentiment de pertinença a una organització?". A continuació en resumim els resultats.

- *Definició de cultura empresarial.* Les definicions inclouen referències explícites o implícites als *valors*, la *missió*, la *visió*, les *normes*, la *ideologia*, la *identitat*, les *actituds* i l'estil de *lideratge*. Aquests elements es consideren, majoritàriament, compartits i reconeguts pels seus membres, però també es destaca la importància de la seva transmissió per part de la direcció. Destaquem les relacions amb la identificació i el compromís, cosa que dóna suport a les preguntes que planteja en nostre treball d'investigació.

De les respostes, seleccionem les frases següents: "conjunt de valors i maneres de fer", "forma d'entendre un negoci [i de dur a terme] l'activitat [...] de l'empresa", "elements intangibles [...] que componen la identitat", "valors, percepcions, creences, maneres de fer compartides i reconegudes", "ideologies i actituds compartides", "acumulació d'informació, [...] respostes, comportaments, actituds i experiències [...] associades en la memòria dels membres d'una empresa [sobre ella mateixa]", "sense una cultura empresarial sòlida els individus que la configuren poden no sentir-se identificats i per tant el seu compromís, rendiment i lluita per uns objectius es poden veure afectats", "fonaments sobre els que es construeix la identitat", "tradicions i formes de fer de la direcció que tenen en compte els valors", "forma de ser", "informacions, valors i habilitats [...] que han d'aportar consciència grupal i personalitat pròpia al conjunt d'individus que la componen", "creences i hipòtesis fonamentals compartides pels membres d'una organització [transmeses als nous membres]", "valors corporatius i els estils de direcció/gestió i el seu reflex en la comunicació interna i externa de l'empresa", "els valors, les normes escrites i no escrites, el relat, la política de recursos humans", "coneixement de la missió, objectius de l'organització", "esforç per conèixer el paper que cada treballador juga en l'estructura", "forma de pensa i actuar [...] generalitzada", "per una banda, els valors que l'empresa transmet de si mateixa; per l'altre, la traducció personal que l'empleat fa d'aquests valors, missió i objectius", "valors, creences i codis que regulen la conducta empresarial i defineixen una forma de ser i treballar", "filosofia de l'empresa", "sentiment col·lectiu com a senya d'identitat".

- *Elements que formen part de la cultura.* En total, els participants citen un total de 107 conceptes que identifiquen amb la cultura, molt relacionats amb els que citen a les definicions, a la pregunta anterior. Alguns d'aquests conceptes estan repetits i d'altres es poden agrupar semànticament en grups. Hi hem identificat vint-i-dues famílies: 1) valors (citats directament 15 vegades, i de manera indirecta a través de conceptes com atenció al client, esforç, compromís, transparència, rigor i compartir), 2) comunicació, 3) lideratge, 4) objectius, 5) benefici, resultats i èxit, 6) treball en equip i convivència, 7) comportaments, 8) organització, estructura, model de negoci, 9) identitat, 10) estil de direcció, 11) normes i procediments, 12) sentit i orgull de pertinença, 13) participació, 14) missió i visió, 15) experiència, tradició, 16) reputació i reconeixement, 17) polítiques, 18) innovació, 19) benestar dels



treballadors i clima laboral, 20) desenvolupament professional, 21) competències, i 22) responsabilitat social.

- *Sentiment de pertinença*. De manera explícita o implícita, les respostes vinculen el sentiment de pertinença al *lideratge*, a l'acceptació dels *valors*, a la *motivació*, a la *congruència* entre valors personals i de l'empresa, a la *comunicació* de valors i objectius, a la *participació* dels empleats en la presa de decisions, a la *visió estratègica*, a l'*honestedat*, al *compromís* comú, del *temps de relació*, de la *confiança*.

De les respostes destaquem les frases següents: “des d’una perspectiva psicològica, és el mateix patró que el del lideratge”, “[depèn] de que l’empresa et faci sentir part del que succeeix, que la teva tasca és important per a l’èxit de la companyia”, “del reconeixement i l’acceptació d’uns valors i una forma de fer les coses [per un] objectiu comú”, “de la capacitat d’involucrar, implicar i interessar a tots els stakeholders”, “[de l’]adequació dels objectius i valors personals als de la companyia”, “de la trajectòria històrica”, “del grau i el tipus d’atenció que presta l’organització als que hi pertanyen”, “de l’exemple de la cúpula directiva i de la seva capacitat d’impregnar tota l’organització”, “de que t’identifiquis amb el projecte econòmic i social de l’empresa”, “de la capacitat de la pròpia empresa de saber comunicar els seus objectius i valors a tots els treballadors i altres públics interns”, “de l’establiment d’un marc de valors adient i del seu desenvolupament pràctic posterior”, “no em trobo còmode amb el concepte de pertinença [...], prefereixo el terme ‘compromís’, segons el qual les organitzacions busquen estimular que els seus professionals vulguin realitzar la seva millor aportació perquè perceben que amb això ells també guanyen”, “del relat construït al voltant de l’organització”, “de l’honestedat de tots els que intervenen en l’organització i del compromís comú”, “de no oblidar que [...] són les persones les que fan possible [el projecte de l’empresa]”, “depèn de l’equip humà amb què l’empleat s’identifiqui dins de l’organització i d’un intangible que anomenaria ‘l’ànima’ de l’empresa, i que depèn del que aquesta transmeti a través dels seus directius i comandaments intermedis”, “dels sistemes de motivació i reconeixement”, “de com tracten els líders als seus equips”, “del temps que hi portis, la relació que estableixes amb els companys i superiors i l’afinitat que sentis cap al lloc i els objectius del negoci”, “de poder sentir-te orgullós de treballar en aquesta empresa”.

Vegem a la taula 2 els elements que, a partir de les respostes al qüestionari obert, identifiquen la cultura de l’organització i el sentiment de pertinença.

**Taula 2. Resum del qüestionari obert**

Cultura organitzacional	Sentiment de pertinença
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Valors</i></li> <li>- <i>Missió</i></li> <li>- <i>Visió</i></li> <li>- <i>Objectius</i></li> <li>- <i>Polítiques</i></li> <li>- <i>Estructura</i></li> <li>- <i>Normes i procediments</i></li> <li>- <i>Ideologia</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Valors</i></li> <li>- <i>Visió</i> comuna</li> <li>- <i>Lideratge</i></li> <li>- <i>Motivació</i></li> <li>- <i>Congruència</i> entre <i>valors</i> personals i de l’empresa</li> <li>- <i>Comunicació</i></li> <li>- <i>Participació</i> en la presa de decisions</li> </ul>

Cultura organitzacional	Sentiment de pertinença
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identitat</li> <li>- Actituds</li> <li>- <i>Lideratge</i> i estil de direcció</li> <li>- <i>Comunicació</i></li> <li>- Resultats</li> <li>- Accions (comportaments)</li> <li>- <i>Participació</i></li> <li>- Reputació i reconeixement</li> <li>- Benestar dels treballadors i clima laboral</li> <li>- Desenvolupament professional.</li> <li>- <i>Sentiment de pertinença</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Honestedat</li> <li>- Compromís comú</li> <li>- Temps de relació (fidelització)</li> <li>- Confiança.</li> </ul>

Destaquem els conceptes que apareixen en els dos àmbits: valors, visió, lideratge, comunicació i participació. Juntament amb les conclusions extretes de les entrevistes en profunditat, les conclusions que hem extret dels qüestionari obert permetran poder construir els elements que formaran part del nostre model d'anàlisi que hem esbossat a l'apartat d'hipòtesis, i que es concretaran en un qüestionari tancat que validarem en un grup reduït de treballadors. També destaquem la relació manifestada entre cultura i sentiment de pertinença que dona suport a la hipòtesi principal d'aquest treball.

## 6.2. Fase quantitativa

La investigació qualitativa confirma la importància de valorar separatament el *coneixement* de la cultura organitzacional i la seva *percepció* per part dels empleats, és a dir, la congruència entre les paraules i els fets que ja hem observat en la revisió de la literatura i que hem reflectit en la formulació de les hipòtesis d'aquest treball. També ens ha confirmat la importància del lideratge i de la confiança com a elements fonamentals de la cultura corporativa.

A partir de la nostra recerca prèvia, elaborem un model d'anàlisi de la relació entre identitat cultural<sup>12</sup> i sentiment de pertinença, que es concreta en un qüestionari tancat de 26 preguntes, organitzat en quatre blocs, corresponents a les variables que estudiem: bloc 1: coneixement de la identitat cultural; bloc 2: percepció de la identitat cultural; bloc 3: lideratge, i bloc 4: sentiment de pertinença. Per avaluar cada pregunta, fem servir una escala de medició tipus Likert de cinc punts. A l'apartat de sentiment de pertinença (de la pregunta 19 a la 25), hem fet servir l'escala de sis ítems desenvolupada per Mael i Ashforth (1992) per mesurar la identificació organitzacional. Els autors reporten una elevada significació estadística d'aquesta escala en diversos estudis realitzats (coeficient alfa entre 0,81 i 0,89). Com es desprèn de les entrevistes realitzades, la fidelització és un aspecte important que hem de tenir en compte quan parlem de sentiment de pertinença, i que no sembla tant relacionada amb el d'identificació. Per això, hem afegit una pregunta més a aquest bloc, relacionada amb

<sup>12</sup> En el següent apartat expliquem per què ens decantem per aquesta expressió.

la fidelització. Vegem com queden les preguntes del qüestionari<sup>13</sup>, i a quins conceptes identificats en la fase qualitativa corresponen:

- Bloc 1. Coneixement de la identitat cultural
  1. M'han explicat quina és la raó de ser de l'organització [missió]
  2. M'han explicat quins valors identifiquen l'organització [valors]
  3. M'han explicat quins objectius té l'organització [objectius]
  4. Periòdicament la direcció m'informa sobre la marxa de l'organització [comunicació]
  5. Conec les normes de funcionament de l'organització [normes i procediments]
  6. La Direcció de l'organització és transparent [principis ètics, transparència]
  7. M'han explicat cap a on va l'organització [visió, comunicació]
  8. L'organització és diferent d'altres del mateix sector [identitat]
- Bloc 2. Percepció de la identitat cultural
  9. L'organització té clar cap a on va [visió]
  10. Els directius de l'organització tenen clars els objectius de l'organització [objectius-missió]
  11. Els valors que m'han explicat corresponen amb la realitat [valors]
  12. Comparteixo els valors de l'organització [valors compartits]
  13. El model de gestió de l'organització és una referència per a altres organitzacions [reputació]
  14. L'organització em mereix confiança [confiança]
- Bloc 3. Lideratge [lideratge]
  15. El meu superior valora i té en compte les meves opinions
  16. El meu superior sap motivar el seu equip
  17. El meu superior em mereix confiança
  18. El meu superior és un bon líder
- Bloc 4. Sentiment de pertinença [les preguntes 19-25 estan extretes del model de Mael i Ashforth, 1992. Fan referència a satisfacció, compromís comú i identificació, que han aparegut en la nostra recerca qualitativa i en la revisió de literatura com a elements relacionats amb el sentiment de pertinença]
  19. Em considero molt afortunat de treballar en aquesta organització
  20. Quan algú critica aquesta organització m'ho prenc com una ofensa personal
  21. Estic molt interessat en el que els altres diuen sobre l'organització
  22. Quan parlo sobre l'organització acostumo a dir "nosaltres" en comptes d'"ells"
  23. Els èxits de l'organització són els meus èxits
  24. Quan algú exalta l'organització m'ho prenc com un compliment personal
  25. Si una notícia publicada en un diari critiqués l'organització em sentiria molest
  26. Si m'oferissin anar a treballar a una altra empresa ho acceptaria, encara que cobrés el mateix sou [fidelització]

Totes les preguntes han estat valorades en una escala de Likert en què 1 és "completament en desacord" i 5, "completament d'acord", excepte en la pregunta 26, en què 1 és "completament d'acord" i 5, "completament en desacord".

---

<sup>13</sup> A l'Annex 3 es troba el model de qüestionari que hem passat als treballadors de l'ICO.

El qüestionari ha estat respost de manera anònima per 35 treballadors de l'Institut Català d'Oncologia. Els resultats obtinguts, que analitzarem en el proper apartat són, en general, consistents amb les hipòtesis plantejades en aquest treball i congruents amb les conclusions de la fase qualitativa.

## 7. Anàlisi de resultats

Durant la fase anterior ja hem apuntat alguns dels resultats de la nostra investigació. Les conclusions de la fase qualitativa ens han permès elaborar una escala per mesurar la relació entre identitat cultural i sentiment de pertinença entre els empleats d'una organització.

Abans d'elaborar el model d'anàlisi, és necessari operacionalitzar els conceptes que estudiem. Recordem que els objectius secundaris d'aquest treball són definir identitat cultural i sentiment de pertinença, així com identificar els elements que en formen part. Aquests objectius secundaris són premisses per poder elaborar la nostra eina d'anàlisi, que hem validat en un grup reduït de treballadors. Després de veure les definicions d'identitat cultural i de sentiment de pertinença, veurem els resultats obtinguts en la fase de validació.

### 7.1. Definicions

#### 7.1.1. Identitat cultural

En les monografies i articles consultats, la cultura d'una organització es relaciona amb un conjunt de coneixements compartits que es transmeten als nous treballadors. Aquests coneixements poden ser: "assumpcions bàsiques" (Schein), "experiències" (House i Javidan) o "creences i expectatives" (Schwartz i Davies) que condicionen les accions i la manera de comunicar d'una organització (la "forma de fer i explicar" que destaca Shockley-Zalabak). Aquestes definicions són consistents amb les que apareixen en la fase qualitativa de la nostra investigació. Els experts preguntats (en entrevistes en profunditat i a través del qüestionari obert) relacionen la cultura amb els comportaments i amb una *manera de fer*, és a dir, amb les accions, i també la relacionen amb la identitat, amb una "filosofia", una manera característica d'entendre les coses que permet identificar una organització i diferenciar-la de la resta.

Preferim parlar d'*identitat* cultural de l'organització i no directament de cultura organitzacional per reforçar precisament aquest factor diferenciador de la resta i per vincular el concepte cultura amb el d'identitat, que considerem, juntament amb Costa i altres autors, inseparables. En un dels seus escrits, Costa (1996) divideix la identitat de l'organització en simbòlica, cultural, conductual i comunicativa. Aquesta classificació ens diu que, com les persones, les organitzacions s'expliquen per la manera com es representen a si mateixes (identitat simbòlica), per la seva ideologia, raó de ser, valors, aspiracions i manera de veure les coses (identitat cultural), pels seus actes (identitat conductual) i per les seves paraules (identitat comunicativa). Aquestes quatre identitats estan molt relacionades, cosa que explica que en les

diferents definicions de cultura haguem vist referències que perfectament es poden aplicar a altres tipus d'identitat.

A partir del que hem exposat, definim identitat cultural com *la manera que té l'organització d'entendre les coses, a partir de les seves experiències, creences i expectatives, i que es manifesta a través de les seves accions i la seva comunicació.*

Pel que fa als elements que formen part de la identitat cultural, la literatura i els resultats de la nostra recerca qualitativa coincideixen a destacar, sobretot: els valors, la missió, la visió, els objectius i les polítiques (aquests elements formen part del que es coneix per estratègia de l'organització: Gimbert, 2010), l'estructura, les normes i procediments, les creences, les accions o pràctiques, la comunicació, l'estil de lideratge i la reputació.

### **7.1.2. Sentiment de pertinença**

Segons hem vist en la revisió de la literatura sobre el tema, el sentiment de pertinença és equivalent a la identificació. Per aquest motiu, hem inclòs en el nostre model l'escala de sis ítems desenvolupada per Mael i Ashforth (1992) per mesurar la identificació organitzacional. A aquesta escala hem afegit una pregunta referent a la fidelització, que, segons es desprèn de les respostes de les entrevistes en profunditat, és, juntament amb el lideratge, un element important fortament relacionat amb el sentiment de pertinença.

Per a la nostra definició de sentiment de pertinença, prenem, de la que fan Mael i Ashforth d'identificació, la idea que *l'individu que sent que pertany a una organització es defineix a ell mateix en termes de l'organització o organitzacions de la qual o de les quals és membre.*

Destaquem la diferència, expressada per Marcos Urarte durant l'entrevista, entre *sentiment de pertinença* i *orgull de pertinença*.

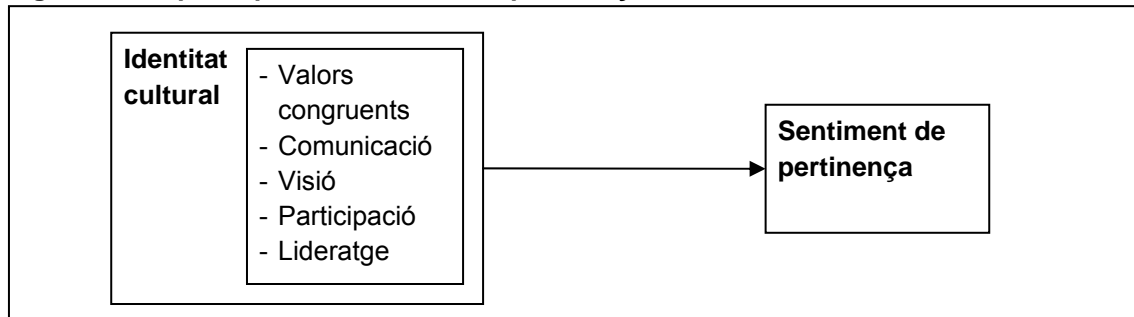
Pel que fa als elements que formen part del sentiment de pertinença destaquem la satisfacció, la identificació i la fidelització.

## **7.2. Resultats de la fase qualitativa**

La nostra recerca qualitativa confirma la relació existent entre cultura organitzacional i sentiment de pertinença. No ens atrevim a confirmar les nostres hipòtesis només a partir dels resultats de la primera fase de la nostra recerca, però sí que destaquem el fet que els participants del qüestionari obert, a la pregunta "de què depèn el sentiment de pertinença?" responen majoritàriament citant conceptes que han relacionat prèviament amb el terme *cultura organitzacional*. També destaquem que una de les respostes al qüestionari obert cita, com a element de la cultura organitzacional, precisament el sentiment de pertinença. De manera directa o indirecta, totes les respostes al qüestionari obert destaquen els valors, que tant la literatura consultada com les entrevistes en profunditat també consideren fonamentals per definir la cultura

de l'organització. Sembla important que aquests valors definits per l'organització siguin compartits pels seus membres. També hi apareixen com a elements vinculants entre identitat cultural i sentiment de pertinença la comunicació, la visió comuna, la participació i el lideratge. (Figura 7)

**Figura 7. De què depèn el sentiment de pertinença?**



De la investigació qualitativa hem detectat un factor que sembla condicionar fortament el sentiment de pertinença i permet construir una identitat cultural compartida entre tots els membres de l'organització: la confiança. D'altra banda, també destaquem l'alineament entre la identitat de l'organització i la identitat dels individus que en formen part. Aquest alineament sembla dependre de les accions que duguin a terme els líders a dins de l'organització.

### **7.3. Resultats de la fase quantitativa**

Per poder validar les hipòtesis del nostre treball hem utilitzat un mètode d'anàlisi qualitatiu, a partir de les conclusions extretes de la fase qualitativa. Aquest mètode d'anàlisi és un qüestionari tancat, de 26 preguntes classificades en quatre grups, corresponents a les variables principals de l'estudi: coneixement de la identitat cultural (a través d'accions de comunicació vertical descendent), percepció de la identitat cultural (congruència), lideratge i sentiment de pertinença.

Per elaborar els blocs corresponents, a partir de les conclusions de la fase qualitativa, hem inclòs els aspectes que formen part de l'estratègia (missió, visió, valors, objectius), les normes de funcionament, la comunicació de l'estratègia, el lideratge, la congruència entre la identitat cultural transmesa i la identitat cultural percebuda, i la confiança.

L'enquesta s'ha realitzat entre el 15 i el 25 de juny, i ha estat resposta per 35 treballadors de l'ICO (en la variable de coneixement de la identitat cultural una de les enquestes s'ha considerat nul·la per l'elevat nombre de preguntes sense resposta). A la taula 3 es recullen les principals mesures estadístiques descriptives. A la taula 4 es mostren les correlacions entre les variables estudiades, a partir de la correlació de Pearson per a variables d'interval. Donat el baix nombre de la mostra, els coeficients resultants no són estadísticament significatius en la població. Veiem com existeixen correlacions importants (Berganza, 2010) entre el coneixement de la identitat cultural i el sentiment de pertinença, i entre la percepció de la identitat cultural i el sentiment de pertinença. També existeix una relació molt important entre el coneixement de la identitat cultural i la percepció de la identitat cultural. En canvi, les relacions entre

lideratge i sentiment de pertinença i entre lideratge i coneixement de la identitat cultural són febles, i entre percepció de la identitat cultural i lideratge és moderada. La confiança de l'organització és un dels ítems que formen part de la percepció de la identitat cultural (per això no la relacionem amb el bloc de què forma part). Veiem que es relaciona de manera relacions important amb la resta de variables.

Si mirem el model que validem en aquest treball (figura 6), podem observar les correlacions entre les variables referents a la identitat cultural i la del sentiment de pertinença.

**Taula 3. Estadístics descriptius**

Mesura	Ítems	N vàlids	Mitjana	Mediana	Moda	Desv. típica
<i>Variables independents</i>						
Coneixement de la identitat cultural	8	34	3,89	3,94	4,25	0,59
Percepció de la identitat cultural	6	35	3,88	3,83	3,67	0,52
Lideratge	4	35	3,55	4	4	0,99
<i>Variable dependent</i>						
Sentiment de pertinença	8	35	3,68	3,63	3,13*	0,53

\*Hi ha diverses modes: es mostra el valor més baix

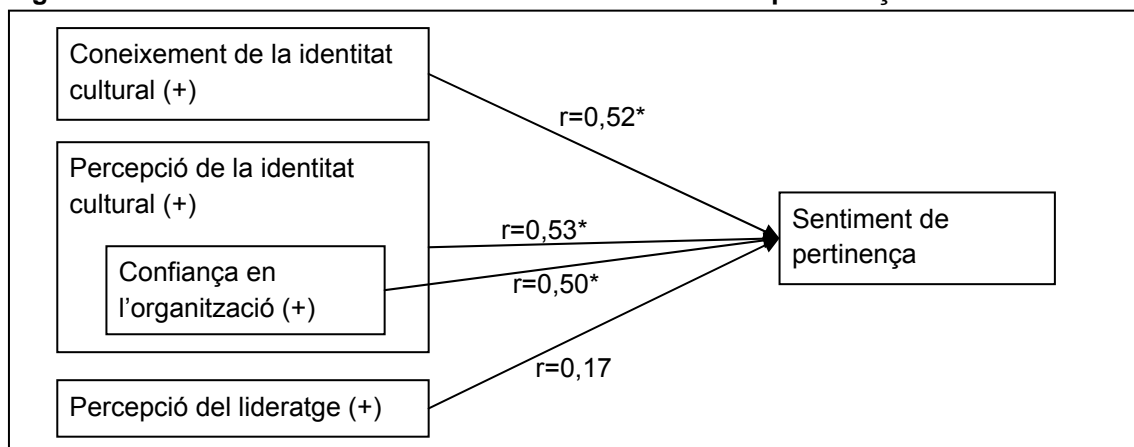
**Taula 4. Correlacions entre les variables estudiades**

	1	2	3	4	5
1. Sentiment de pertinença	-	-	-	-	-
2. Coneixement de la identitat cultural	0,52*	-	-	-	-
3. Percepció de la identitat cultural	0,53*	0,67*	-	-	-
4. Lideratge	0,17	0,28	0,42**	-	-
5. Confiança en l'organització	0,50*	0,53*	-	0,51*	-

\* $p \leq 0,01$

\*\* $p \leq 0,05$

**Figura 6. Correlacions entre identitat cultural i sentiment de pertinença**



\* $p \leq 0,01$

## 8. Conclusions

En general, els resultats que hem obtingut, tant en la fase qualitativa com en la quantitativa, recolzen el model que hem proposat per relacionar la identitat cultural amb el sentiment de pertinença. L'estudi, però, s'ha d'entendre com una aproximació metodològica al tema. El treball parteix d'una pregunta sorgida de l'experiència en la gestió de la comunicació en les organitzacions sobre si la difusió dels elements de la identitat cultural entre els treballadors augmenta el seu sentiment de pertinença a la mateixa. A partir d'aquesta pregunta, a priori simple, un cop revisats articles i monografies sobre el tema i havent parlat amb experts, han aparegut diversos factors no previstos inicialment que l'han anat complicant.

En primer lloc era necessari delimitar el camp d'estudi, operacionalitzant els conceptes que en formen part. En segon lloc es feia evident que no és el mateix conèixer la identitat cultural de l'organització on treballes que compartir-la. En tercer i últim lloc, era necessari incorporar al model elements que semblen essencials per entendre els dos conceptes, com ara el lideratge i la confiança.

L'anàlisi inicial ens ha confirmat la importància que tenen els aspectes estratègics en la definició de la identitat cultural. En aquest sentit, la missió, visió, valors i objectius, i d'entre ells sobretot els valors, semblen ser el nucli de la identitat cultural, com ja sospitàvem. Però també ha estat fonamental tenir en compte el coneixement de les normes i procediments per part dels empleats, saber si la direcció comunica de manera periòdica les accions que du a terme l'entitat i si es considera que l'organització és singular i serveix de model a la resta.

En la percepció de la identitat cultural, hem vist que és important tenir en compte la reputació i la confiança. També hem detectat que la percepció del lideratge sembla clau per entendre el sentiment de pertinença, i això ens ha portat a considerar aquest factor com una nova variable independent del nostre estudi.

### 8.1. Validació de les hipòtesis

Amb totes les reserves que es deriven de les limitacions d'aquest estudi, sembla que, en general, la investigació que hem realitzat valida el model que hem elaborat per mesurar la relació entre identitat cultural i sentiment de pertinença.

Tant les conclusions de la fase qualitativa com de l'estudi qualitatiu semblen corroborar la nostra primera hipòtesi (H1), de manera que és versemblant afirmar que *com més coneixement de la identitat cultural d'una organització tenen les persones que hi treballen més gran és el seu sentiment de pertinença a la mateixa*.

El mateix passa amb la segona hipòtesi del treball (H2). En la fase quantitativa hem trobat una relació important entre la percepció dels elements de la identitat cultural (hi hem destacat valors, visió, objectius-missió, reputació i confiança) i el sentiment de pertinença, de manera que té sentit afirmar que *com més congruent és la identitat cultural comunicada per l'organització amb la identitat cultural percebuda per part de*



*les persones que hi treballen més gran és el seu sentiment de pertinença a l'organització.*

De manera concreta, hem comprovat la relació entre la confiança en l'organització i el sentiment de pertinença que apareix en la subhipòtesi H2a, que complementa la hipòtesi anterior. En aquest sentit, en la mostra estudiada hem corroborat que *com més confiança en l'organització tenen les persones que hi treballen més gran és el seu sentiment de pertinença.*

En canvi, hi hem trobat una relació molt feble entre el lideratge i el sentiment de pertinença, de manera que, amb les dades que hem recollit, no podem afirmar que *com millor perceben les persones que treballen en una organització els seus superiors jeràrquics més gran és el seu sentiment de pertinença a la mateixa.* Probablement, dins de la percepció de lideratge hauríem d'incloure referències (algunes ja les hem inclòs en el bloc de percepció de la identitat cultural) a l'estil i la visió de la direcció.

Sigui com sigui, seran necessaris nous estudis que corroborin les conclusions del nostre treball i que permetin millorar l'instrument de mesura que hem proposat.

## **8.2. Altres dades interessants**

L'estudi aporta dades interessants que podrien servir per a anàlisis posteriors, com la relació entre el temps treballat i el sentiment de pertinença (el fet de portar molts anys treballant en una empresa modifica el sentiment de pertinença?), o la relació entre la categoria professional i el coneixement/percepció de la identitat cultural i el sentiment de pertinença. També obre la porta a abordar relacions entre coneixement i percepció de la identitat cultural. L'anàlisi del qüestionari tancat mostra una relació elevada entre els dos factors. Sembla obvi que només si es coneixen els elements que formen part de la cultura de l'organització podem tenir-ne una opinió, però, com hem vist en la primera fase del nostre treball, els seus membres tenen una percepció de la cultura de l'organització sense necessitat d'haver estat explicitada per la direcció. Així, ens podem plantejar si la percepció de la identitat cultural de l'organització és pitjor quan els treballadors no han estat informats sobre ella per la direcció, cosa que sembla confirmar el nostre estudi.

Un altre aspecte interessant que es desprèn de la investigació que hem realitzat és la relació que té la motivació amb la cultura i el sentiment de pertinença. De les entrevistes amb experts destaquem la importància de fomentar entorns motivadors, que permetin als empleats poder desenvolupar-se plenament, i no tant voler que els treballadors estiguin motivats.

## **9. Discussió**

La construcció d'una escala per mesurar actituds pràcticament de zero és una tasca complexa, que exigeix experiència, coneixement sobre el tema i el desenvolupament d'una metodologia específica. Les característiques d'aquest treball i la falta d'experiència investigadora de l'autor han impedit poder elaborar una eina de mesura

seguint els criteris metodològics definits en la literatura. Tot i així, creiem que les conclusions del nostre treball poden servir com a punt de partida per poder aprofundir en els temes tractats. Considerem que serà necessari ampliar el nombre d'entrevistes amb experts per poder confirmar les conclusions extretes, així com validar els aspectes que formen part del model d'anàlisi amb reunions de grup en què participin treballadors de diferents organitzacions.

Hauríem de valorar també la possibilitat d'incloure en el nostre model d'anàlisi altres variables com la motivació i la productivitat, que, com hem vist, han estat avaluades en altres investigacions, i tenen un paper fonamental en molts dels models teòrics que hem destacat.

Per altra part, la mostra que hem fet servir per validar el nostre model d'anàlisi és massa petita com per considerar-la estadísticament significativa i, per tant, no podem extrapol·lar les conclusions a l'organització que hem agafat com a model. És per això que també caldran nous estudis quantitius amb mostres més àmplies, i, si és possible, estudiar organitzacions diferents i amb cultures diverses. Un àmbit d'estudi interessant poden ser les empreses acreditades amb segells de l'estil "Best place to work". No descartem tampoc la realització d'investigacions quasi-experimentals, aprofitant, per exemple, l'elaboració i implantació d'un nou pla estratègic en una organització o la posada en marxa d'una campanya per donar a conèixer els elements de la identitat cultural entre els empleats.

Malgrat les limitacions evidents d'aquest treball, destaquem la reflexió conceptual realitzada a partir de la revisió de la literatura i de la investigació qualitativa. La confirmació de la importància dels aspectes estratègics (missió, visió, valors, polítiques i objectius) en la formació de la identitat cultural és un punt de partida important en la definició de la identitat cultural. També destaquem la importància de la congruència entre la identitat cultural manifestada i la identitat cultural percebuda, és a dir, entre paraules i fets, així com entre els trets culturals definits per la direcció i els dels seus membres. Un altre aspecte que creiem important de la nostra recerca, que obre la porta a nous estudis, és haver detectat que la confiança és un condicionant important en la percepció de la identitat cultural i en el desenvolupament del sentit de pertinença. Les relacions entre la confiança i altres conceptes intangibles com la transparència o la reputació, que avui dia semblen més importants que mai, podrien ser abordades de manera més profunda en futures investigacions.

## Bibliografía

ALAS, Ruth, et al. (2011) Managerial Values and Employee Commitment in a Cultural Context. *Transformations in Business & Economics*, vol. 10, no. 2. pp. 42-59.

ALONSO, Luis Enrique (1999) Sujeto y Discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa. A: Delgado, Juan Manuel; Gutiérrez, Juan (Ed). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis

AYDIN, Bulent; and CEYLAN, Adnan (2009). The Role of Organizational Culture on Effectiveness. *E & M Ekonomie a Management*, vol. 12, no. 3. pp. 33-49.

AYER, Juan Carlos; VENDRELL, Esteve (1999). Les relacions intergrupals. A: *Dinàmica de grups i psicologia de grups*. Barcelona: Edicions de l Universitat de Barcelona

BARTELS, J., et al. Organizational Identification during a Merger: Determinants of Employees' Expected Identification with the New Organization. *British Journal of Management*, MAR, 2006, vol. 17. pp. S49-S67.

BARTELS, Jos, et al. (2010) Horizontal and Vertical Communication as Determinants of Professional and Organisational Identification. *Personnel Review*, vol. 39, no. 1-2. pp. 210-226.

BEEHR, Terry A., et al. (2009) Antecedents for Achievement of Alignment in Organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, MAR, vol. 82, no. 1. pp. 1-20

BELLOU, Victoria (2010). Organizational Culture as a Predictor of Job Satisfaction: The Role of Gender and Age. *Career Development International*, vol. 15, no. 1. pp. 4-19.

BERGANZA, M Rosa (2010). La aplicación de métodos estadísticos a la investigación.. A: Berganza, M Rosa; Ruiz, José A (Coord). *Investigar en comunicación*. Madrid: McGraw-Hill.

BLAIR-LOY, Mary; WHARTON, Amy S.and GOODSTEIN, Jerry (2011). Exploring the Relationship between Mission Statements and Work-Life Practices in Organizations. *Organization Studies*, MAR, vol. 32, no. 3. pp. 427-450.

CARMELI, Abraham; ATWATER, Leanneand; LEVI, Avi. (2011) How Leadership Enhances Employees' Knowledge Sharing: The Intervening Roles of Relational and Organizational Identification. *Journal of Technology Transfer*, JUN, vol. 36, no. 3. pp. 257-274.

COOK, Sarah. (1994) The Cultural Implications of Empowerment. *Empowerment in Organizations*, vol. 2, no. 1. pp. 9-13.

COSTA, Joan (1996) La praxis comunicativa de las empresas. Vectores para una acción eficaz. *TELOS*. Núm. 46, 55-61

- (1999) La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Barcelona: Paidós.
- (2003). De la economía de producción a la economía de información. Razón y palabra. Ago.-Set. 34 <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>
- COSTA, Joan (2009) Diseño y creación de conceptos empresariales innovadores. A: Cuadernos de diseño. Diseño innovación y empresa. Madrid: Instituto Europeo di Design.
- COSTA, Joan (2011) El ADN del DirCom. Origen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación. Barcelona: CPC

DA SILVA, Nancy; HUTCHESON, Jennifer and WAHL, Gregory D (2010). Organizational Strategy and Employee Outcomes: A Person-Organization Fit Perspective. Journal of Psychology, vol. 144, no. 2. pp. 145-161.

EGNER, Thomas (2009) McKinsey Seven S Model. Scholarly research paper. Norderstedt: Grin Verlag.

EISENBEISS, Kerstin K.; and OTTEN, Sabine. (2008) When do Employees Identify? an Analysis of Cross-Sectional and Longitudinal Predictors of Training Group and Organizational Identification. Journal of Applied Social Psychology, AUG, vol. 38, no. 8. pp.

EMAMGHOLIZADEH, Saeid; MATIN, Hassan Zareiand RAZAVI, Hamid Reza. (2011) Is Participation in Decision Making Related to Employee's Empowerment?. African Journal of Business Management, MAY 4, vol. 5, no. 9. pp. 3504-3510.

FITZGERALD, Glynis A.; and DESJARDINS, Nancy M. (2004) Organizational Values and their Relation to Organizational Performance Outcomes. Atlantic Journal of Communication, 09, vol. 12, no. 3. pp. 121-145

GIMBERT, Xavier. (2010). Estrategias. En: Batllori, Glòria (ed.). El MBA de ESADE. Barcelona: Planeta.

GRANDJEAN, ISABELLE; and GUÉGUEN, NICOLAS. (2011) Testing a Binding Communication Strategy in a Company: How could Persuasive Information be More Efficient?. Social Behavior & Personality: An International Journal, 11, vol. 39, no. 9. pp. 1209-1216.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. (1989) Psicología social de las organizaciones. México: Trillas.

KLEIN, Naomi (2001) No logo. Barcelona: Paidós

KREPS, Gary (1995). La comunicación en las organizaciones. Argentina, etc.: Addison Wesley Iberoamericana.

MADLOCK, Paul E.; and HORAN, Sean M. (2009) Predicted Outcome Value of Organizational Commitment. *Communication Research Reports*, 01, vol. 26, no. 1. pp. 40-49.

MAEL, Fred, & ASHFORTH, Blake E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.

MARTOS CALPENA, Ramon. (2009) *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. Tesis doctoral. Universitat Politècnica de Catalunya. Departament d'Organització d'Empreses. Data de defensa: 21 de desembre.

MASLOW, Abraham H (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos

MCCLELLAN, Hassell (2010) *Leadership (poder e influencia)* A: Batllori, Glòria (Ed) *El MBA de ESADE*. Barcelona: Planeta.

MCDONALD, Paul; GANDZ, Jeffrey (1992) Getting value from shared values. *Organization Dynamics*, vol. 20, no. 3. Pp 64-77

MCGREGOR, Dwight (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

MEYER, John P.; BECKER, Thomas E. and VAN DICK, Rolf. (2006) Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model. *Journal of Organizational Behavior*, AUG, vol. 27, no. 5. pp. 665-683.

MIGUEL, Roberto de (2010). *La entrevista*. A: Berganza, M Rosa; Ruiz, José A (Coord). *Investigar en comunicación*. Madrid: McGraw-Hill.

MILLER, Katherine (2009). *Organizational Communication. Approaches and Processes*. Boston: Wadsworth.

MORATÓ, Jordi (2011) *Comunicació i Estratègia. L'empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona: UOC

O'REILLY, Charles; CHATMAN, Jennifer, & CALDWELL, David. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, vol 34, no. 3. pp. 487-516.

RAMOS, Fernando (2002). *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*. Madrid: Universitas.

RANDSLEY DE MOURA, Georgina, et al. (2009) Identification as an Organizational Anchor: How Identification and Job Satisfaction Combine to Predict Turnover Intention RID F-4869-2010. *European Journal of Social Psychology*, JUN, 2009, vol. 39, no. 4. pp. 540-557.

RIKETTA, M.; and VAN DICK, R. (2005) Foci of Attachment in Organizations: A Meta-Analytic Comparison of the Strength and Correlates of Workgroup Versus Organizational Identification and Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, DEC, 2005, vol. 67, no. 3. pp.

ROSENFELD, Lawrence B.; RICHMAN, Jack M. and MAY, Steven K. (2004) Information Adequacy, Job Satisfaction and Organizational Culture in a Dispersed-Network Organization. *Journal of Applied Communication Research*, vol. 32, no. 1. pp. 28-54.

RUSS, Travis L (2011). Theory X/Y Assumptions as Predictors of Managers' Propensity for Participative Decision Making. *Management Decision*, vol. 49, no. 5. pp. 823-836.

SCHLAGER, Tobias, et al. (2011) The Influence of the Employer Brand on Employee Attitudes Relevant for Service Branding: An Empirical Investigation. *Journal of Services Marketing*, vol. 25, no. 7. pp. 497-508.

SCWARTZ, Howard; DAVIES, Stanley (1981) Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*. Summer, 10:30-48.

SHOCKLEY-ZABALAK, Pamela S (2009) *Fundamentals of organizational Communication: knowledge, sensitivity, skills, values*. Boston: Pearson.

SILVA, Marinalva da. (2006) *Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Tesis doctoral. Universitat de Barcelona. Departament de Psicologia Social. Data de defensa: 30 de novembre.

THOMAS, Gail Fann; ZOLIN, Roxanneand HARTMAN, Jackie L. (2009) The Central Role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involvement. *Journal of Business Communication*, 07, vol. 46, no. 3. pp. 287-310.

VALLES, Miguel S. (2000) *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis

WELCH, Mary (2011) The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications*. 16(4):328-346.

## **Annexos**

### **Annex 1. Guió base de les entrevistes en profunditat**

- Com definiries la cultura d'una organització?
- Quins elements creus que la conformen?
- Creus que els empleats haurien de participar en la definició de la cultura de l'organització? Com?
- Quins valors creus que són positius en la gestió de les persones en una organització?
- Quina creus que ha de ser la raó de ser d'una empresa?
- Com creus que hauria de ser una empresa ideal?
- Quina importància creus que tenen els principis ètics en la gestió de les persones?
- Quins principis ètics haurien de guiar les organitzacions?
- Creus que és important definir la cultura de l'organització?
- I comunicar-la?
- Com definiries la motivació del personal?
- Què creus que motiva les persones en una organització?
- Creus que els incentius econòmics són suficients per motivar els empleats?
- Quins obstacles creus que dificulten la motivació del personal?
- De què creus que depèn el sentiment de pertinença a una organització?
- De quina manera creus que es pot fidelitzar els empleats?

### **Annex 2. Qüestionari obert**

#### **Missatge enviat al grup Foro de Comunicación Interna, de LinkedIn**

##### *Cuestionario sobre cultura empresarial y sentimiento de pertenencia*

*Estoy haciendo un estudio sobre cultura empresarial y sentimiento de pertenencia. Me gustaría conocer vuestra opinión sobre ambos conceptos. Os agradeceré que podáis*


contestar tres preguntas abiertas. No os llevará más de dos minutos. Podéis acceder al cuestionario a través de

<http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=1269145>

## Preguntas del cuestionari

Sin título - Google Chrome  
www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=1269145&MT=X#Inicio

Tu también puedes lanzar encuestas como esta  
Gestiona GRATIS tus propias encuestas online



Cuestionario sobre cultura organizacional y sentimiento de pertenencia

Abandonar-> Continuaré más tarde

1.- Cambia este título por el de la página

\*1. ¿Qué entiendes por cultura empresarial?

2. ¿Qué conceptos asocias con la cultura empresarial?

1

2

3

4

5

6

\*3. ¿De qué crees que depende el sentimiento de pertenencia a una organización?

Fin->

100%

[Esta encuesta se ha lanzado utilizando el software de encuestas online - www.encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com)  
Tu también puedes lanzar GRATIS encuestas como ésta, para obtener información de una forma rápida y sencilla, a través de encuestas online.  
Encuestafacil.com no es responsable de ningún contenido enviado y/o incluido en esta encuesta.

THE LEADING ONLINE SURVEY IN EUROPE AND LATIN AMERICA

[encuestafacil.com](http://encuestafacil.com) | [easygoingsurvey.com](http://easygoingsurvey.com) | [enquetefacile.com](http://enquetefacile.com) | [enquetefacil.com](http://enquetefacil.com) | [sondaggiofacile.com](http://sondaggiofacile.com) | [einfacheumfrage.de](http://einfacheumfrage.de) | [prostopros.ru](http://prostopros.ru)

Con la tecnología de:  
[encuestafacil.com](http://encuestafacil.com)



### Annex 3. Enquesta als empleats de l'Institut Català d'Oncologia

#### Carta

*Benvolgut, benvolguda,*

*Us adjuntem un qüestionari per conèixer la vostra percepció sobre la identitat cultural de l'ICO i la vostra identificació amb la institució. Aquesta enquesta forma part d'un estudi acadèmic del màster oficial de Publicitat i Relacions Públiques de la Universitat Autònoma de Barcelona que pretén validar un model que relacioni el coneixement de la cultura d'una organització amb el sentiment de pertinença dels seus empleats. Es tracta d'una col·laboració que ens ha demanat el seu autor, en Jordi Morató, que és responsable de Comunicació de l'IDIBELL.*

*El qüestionari consta de 26 preguntes, que es divideixen en tres blocs: un sobre coneixement de la identitat cultural de l'ICO (missió, visió, valors, objectius i normes de funcionament), un altre sobre la percepció que teniu d'aquesta identitat i un sobre el sentiment de pertinença.*

*Aquest qüestionari és anònim. Després de contestar-lo, podeu dipositar-lo dins del sobre que trobareu amb l'enquesta i fer-lo arribar per correu intern al Departament de Comunicació de l'IDIBELL o a directament a Registre de l'Hospital Duran i Reynals **abans del dilluns 25 de juny**. Us animem a respondre aquesta enquesta. No us portarà més de cinc minuts. Gràcies per la vostra col·laboració.*

*Cordialment,*

*Direcció de Persones  
Institut Català d'Oncologia*

#### Qüestionari

### Qüestionari intern sobre cultura corporativa i sentiment de pertinença

Valoreu el vostre grau d'acord amb les afirmacions següents, marcant la casella corresponent amb una x.

#### Bloc 1. Coneixement de la identitat cultural

##### 1. M'han explicat quina és la raó de ser de l'ICO.

☐  
Completament  
d'acord

☐  
D'acord

☐  
Ni d'acord ni en  
desacord

☐  
En desacord

☐  
Totalment en  
desacord

**2. M'han explicat quins valors identifiquen l'institut.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completament d'acord	D'acord	Ni d'acord ni en desacord	En desacord	Totalment en desacord

**3. M'han explicat quins objectius té la institució.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completament d'acord	D'acord	Ni d'acord ni en desacord	En desacord	Totalment en desacord

**4. Periòdicament la direcció m'informa sobre la marxa de l'entitat.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completament d'acord	D'acord	Ni d'acord ni en desacord	En desacord	Totalment en desacord

**5. Conec les normes de funcionament de l'ICO.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completament d'acord	D'acord	Ni d'acord ni en desacord	En desacord	Totalment en desacord

**6. La Direcció de l'ICO és transparent.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completament d'acord	D'acord	Ni d'acord ni en desacord	En desacord	Totalment en desacord

**7. M'han explicat cap a on va l'ICO.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completament d'acord	D'acord	Ni d'acord ni en desacord	En desacord	Totalment en desacord

**8. L'ICO és diferent d'altres institucions sanitàries.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completament d'acord	D'acord	Ni d'acord ni en desacord	En desacord	Totalment en desacord

## Bloc 2. Percepció de la identitat cultural

### 9. La institució té clar cap a on va.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completament d'acord	D'acord	Ni d'acord ni en desacord	En desacord	Totalment en desacord

### 10. Els directius de l'ICO tenen clars els objectius de l'organització.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completament d'acord	D'acord	Ni d'acord ni en desacord	En desacord	Totalment en desacord

### 11. Els valors que m'han explicat corresponen amb la realitat.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completament d'acord	D'acord	Ni d'acord ni en desacord	En desacord	Totalment en desacord

### 12. Comparteixo els valors de l'ICO.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completament d'acord	D'acord	Ni d'acord ni en desacord	En desacord	Totalment en desacord

### 13. El model de gestió de l'ICO és una referència per a altres institucions.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completament d'acord	D'acord	Ni d'acord ni en desacord	En desacord	Totalment en desacord

### 14. L'ICO em mereix confiança.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completament d'acord	D'acord	Ni d'acord ni en desacord	En desacord	Totalment en desacord

### Bloc 3. Lideratge

**15. El meu superior valora i té en compte les meves opinions.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completament d'acord	D'acord	Ni d'acord ni en desacord	En desacord	Totalment en desacord

**16. El meu superior sap motivar el seu equip.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completament d'acord	D'acord	Ni d'acord ni en desacord	En desacord	Totalment en desacord

**17. El meu superior em mereix confiança.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completament d'acord	D'acord	Ni d'acord ni en desacord	En desacord	Totalment en desacord

**18. El meu superior és un bon líder.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completament d'acord	D'acord	Ni d'acord ni en desacord	En desacord	Totalment en desacord

### Bloc 4. Sentiment de pertinença

**19. Em considero molt afortunat de treballar a l'ICO.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completament d'acord	D'acord	Ni d'acord ni en desacord	En desacord	Totalment en desacord

**20. Quan algú critica l'ICO m'ho prenc com una ofensa personal.**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completament d'acord	D'acord	Ni d'acord ni en desacord	En desacord	Totalment en desacord

**21. Estic molt interessat en el que els altres diuen sobre l'institut.**

☐  
Completament  
d'acord

☐  
D'acord

☐  
Ni d'acord ni en  
desacord

☐  
En desacord

☐  
Totalment en  
desacord

**22. Quan parlo sobre l'ICO acostumo a dir "nosaltres" en comptes d'"ells".**

☐  
Completament  
d'acord

☐  
D'acord

☐  
Ni d'acord ni en  
desacord

☐  
En desacord

☐  
Totalment en  
desacord

**23. Els èxits de l'ICO són els meus èxits.**

☐  
Completament  
d'acord

☐  
D'acord

☐  
Ni d'acord ni en  
desacord

☐  
En desacord

☐  
Totalment en  
desacord

**24. Quan algú exalta l'ICO m'ho prenc com un compliment personal.**

☐  
Completament  
d'acord

☐  
D'acord

☐  
Ni d'acord ni en  
desacord

☐  
En desacord

☐  
Totalment en  
desacord

**25. Si una notícia publicada en un diari critiqués l'ICO em sentiria molestat.**

☐  
Completament  
d'acord

☐  
D'acord

☐  
Ni d'acord ni en  
desacord

☐  
En desacord

☐  
Totalment en  
desacord

**26. Si m'oferissin anar a treballar a una altra empresa ho acceptaria, encara que  
cobrés el mateix sou.**

☐  
Completament  
d'acord

☐  
D'acord

☐  
Ni d'acord ni en  
desacord

☐  
En desacord

☐  
Totalment en  
desacord

## Dades generals

### Sexe

☐

Home

☐

Dona

### Edat

☐

Menys de 20

☐

De 21 a 30

☐

De 31 a 40

☐

De 41 a 50

☐

De 51 a 60

☐

Més de 60

### Temps treballat a l'ICO

☐

Menys d'un any

☐

De 1 a 2 anys

☐

De 3 a 4 anys

☐

5 anys o més

### Categoria professional

#### Personal assistencial

☐

Facultatiu

☐

Personal d'infermeria

☐

Tècnic sanitari

☐

Auxiliar

☐

Zelador

#### Personal no assistencial

☐

Titulat superior

☐

Titulat mitjà

☐

Administratiu

☐

Directiu

**Moltes gràcies per la vostra col·laboració.**